«Cosimo logra en su libro que lo complejo parezca obvio.
La teoría al alcance de sus lectores, el arcano revelado.
Sólo queda ponerlo en práctica: ¡Creced y multiplicaos! ¡Id y vended!»

JUAN RAMÍREZ, *Director General, Würth España.*

VENDER ES MUCHO MÁS

SECRETOS DE LA FIDELIZACIÓN EN LA VENTA

COSIMO CHIESA DE NEGRI



EMPRESA ACTIVA

7ª edición

Cosimo Chiesa de Negri

Vender es mucho más

Secretos de la fidelización en la venta

EMPRESA ACTIVA

Argentina - Chile - Colombia - España - Estados Unidos - México - Perú - Uruguay - Venezuela



A Carlotta, Ludovica y Luca, para que no olviden que, con independencia del camino que escojan, durante toda su vida deberán relacionarse y convencer a otras personas vendiendo sus ideas, proyectos, ilusiones...

AGRADECIMIENTOS

Mi primer agradecimiento es para mi familia por el apoyo, la paciencia y la comprensión que han tenido conmigo a lo largo de la preparación de este libro.

Otro agradecimiento es para el IESE y para todos los compañeros de claustro que me han honrado con su amistad, su cariño y sus consejos durante estos intensos 28 años de colaboración.

Un particular agradecimiento a todos mis alumnos de programas de perfeccionamiento, seminarios y máster, así como a todos mis clientes por haberme ofrecido la posibilidad de conocerles y de aprender más a través de un maravilloso intercambio de experiencias, anécdotas y vivencias que han hecho posible la realización de este libro.

Por último, y no por orden de importancia, un profundo agradecimiento a todos mis compañeros y amigos de Barna Consulting Group por el privilegio que me han dado de trabajar juntos y el constante apoyo recibido para desarrollar la mayoría de los proyectos profesionales y didácticos que he llevado a cabo en todos estos años. Gracias a todos por su amistad, su fidelidad, su lealtad y su entrega y por su constante apoyo y profesionalidad.

A Josep, Silvia, Ludovica y Carlotta un gracias particular por su grandísima colaboración en la redacción de este libro.

A mi editor, Carlos Martínez, y a mi coach literario, Sergio Bulat, todo mi agradecimiento por sus preciosos consejos.

INTRODUCCIÓN

La venta es una cosa maravillosa y que se valora cada día más porque, en el fondo, todos estamos vendiendo continuamente, ya sea productos, servicios o ideas. Mi primer libro, *Fidelizando para fidelizar* (Ed. Eunsa), iba dirigido a directores comerciales y a directores de ventas; mi segundo libro, *CRM, las cinco pirámides del Marketing Relacional* (Ed. Deusto), iba destinado a los responsables del área comercial, tanto de marketing como de ventas. Este libro, en cambio, va dirigido a todos los que han decidido dedicarse en cuerpo y alma a la labor comercial, a los que venden y están en contacto cada día con el cliente, a veces sin ningún apoyo ni publicitario ni promocional, utilizando exclusivamente sus conocimientos y habilidades. A ellos va mi máximo respeto y admiración, ya que han decidido optar por uno de los trabajos más difíciles y enriquecedores que existen.

He enseñado técnicas de dirección comercial a miles de directivos y técnicas de venta a otros miles de vendedores de sectores tan diversos como el financiero, el informático, el de telecomunicaciones, los seguros, el textil, el del automóvil, la cosmética, la perfumería, la alimentación, el farmacéutico, el óptico, etc., y he podido llegar a una conclusión: existe una única filosofía de marketing que consiste en «identificar las necesidades de nuestros clientes para lograr su satisfacción». Al mismo tiempo, existe una única filosofía de venta: «dale siempre a tu cliente algo más de lo que piensa recibir por el precio que ha pagado», a fin de cuentas, el coste de mantenimiento de un cliente es inferior al de captación que, a su vez, es inferior al de recuperación de un cliente perdido.

La venta es un trabajo que durante años ha tenido muy poca profesionalización, que a menudo se ha desarrollado con altas dosis de improvisación por la carencia de preparación de la visita del vendedor y por un escaso seguimiento del cliente. Creo que en el siglo XXI el vendedor-consultor, me refiero a un vendedor que dedique mucho más tiempo a la preparación de su trabajo y al seguimiento de sus clientes, debe moverse de una forma mucho más profesional y estructurada que antes, porque los mercados son cada vez menos propensos a perdonar sus errores.

Con este libro espero poder ayudar tanto a los que deciden hacerse comerciales, como a los que ya trabajan vendiendo, así como a sus directivos, para que cometan el menor número de errores posibles y ayuden a sus equipos a triunfar más todavía.

Espero que disfrutéis de la lectura.

Sabemos lo que somos pero no lo que podemos llegar a ser.

W. Shakespeare

PEDRO Y ENRIQUE

Era una lluviosa mañana de lunes. Enrique se encontraba en su despacho revisando unos documentos ante una humeante taza de café cuando Sonia, su secretaria, lo interrumpió para decirle:

—Ha llamado el señor Pedro García.

—¿Pedro García? —preguntó él.

—Sí, me dijo que es el nieto de la señora Manuela González. Me ha preguntado cuándo podría pasar a verlo, puesto que está en la ciudad. Le he dicho que le pasaba con usted, pero no ha querido molestarlo.

Pedro García... En un momento, un torbellino de recuerdos inundó su mente y lo llevó en el tiempo treinta años atrás, cuando al tener su primer hijo, y puesto que su esposa también trabajaba, contrataron los servicios de Manuela, una niñera ya jubilada, para ayudarles en el cuidado de su hijo... y de los otros dos que vendrían con el tiempo. Fue así como se convirtió en un miembro más de la familia. Manuela era viuda y tenía una única hija, casada y con dos niños, que vivía en un pueblo en el Norte de España. Su nieto Pedro, el mayor de los dos, debía de tener aproximadamente la edad del primogénito de Enrique y era el niño de sus ojos por todas las cosas bonitas que Manuela contaba sobre sus éxitos en los estudios y la facilidad con la cual sobresalía en todas las actividades escolares. Hacía diez años, y tras dieciocho trabajando en casa de Enrique, Manuela se despidió de su familia para jubilarse definitivamente, alegando que ya había cumplido su cometido y ya era hora de disfrutar de sus nietos. Así que decidió retirarse al pueblo a vivir una vida más tranquila junto a su familia. Enfermó a los pocos meses y no sobrevivió a un frío invierno; murió de una neumonía en pocas semanas. Su hija continuó enviando periódicamente noticias de toda la familia, especialmente de Pedro y de sus buenos resultados escolares, de los que sus padres estaban muy orgullosos.

Cuando Pedro tenía dieciocho años, su padre sufrió un accidente de coche con consecuencias desastrosas. Quedó impedido físicamente, lo cual lo obligó a retirarse del mercado laboral con una pensión de invalidez insuficiente para mantener a su familia. Pedro decidió no ir a la Universidad para incorporarse a una fábrica de galletas de la zona y así ayudar económicamente a la familia. Cada año ambas familias se llamaban para felicitarse la Navidad y contarse, mutuamente, cómo iban las cosas. Hacía años que Enrique no veía a Pedro, y tuvo una extraña mezcla de sentimientos.

—¿Entonces? ¿Cuándo le va bien que le pase a ver?

Enrique volvió de su ensimismamiento y le dijo a Sonia que le diera cita para la tarde siguiente, puesto que ese día su agenda estaba colapsada.

Enrique tuvo una sensación extraña durante el resto del día. Estuvo silencioso y pensativo, y le costó mucho concentrarse en las sucesivas reuniones que tuvo a lo largo del día. No dejaba de pensar en el nieto de su querida Manuela y en la mala

suerte que había tenido, de cómo se truncaron sus sueños de estudiar en la Universidad por la desgracia del accidente paterno, de cómo no quiso aceptar su ayuda ni su apadrinamiento para que pudiese proseguir sus estudios. Enrique le tenía todo el cariño y el máximo respeto a aquel chico por la integridad con la que había sabido tomar decisiones difíciles en su vida, para asumir la gran responsabilidad de convertirse en el cabeza de familia pese a su corta edad. A Enrique le asaltó una oleada de emoción y curiosidad... ¿qué estaría haciendo en la ciudad? ¿Para qué querría verle?

Pedro colgó el teléfono tras hablar con la secretaria de Enrique: tenía cita al día siguiente por la tarde. Decidió pasear por la ciudad y aprovechar para hacer unas compras para su madre y su hermana. Estaba inquieto por ver a Enrique y plantearle su dilema. Necesitaba el consejo de alguien que conociese bien el área de ventas, y ¿quién mejor que él? Enrique no sólo tenía una amplia experiencia en el mundo de la consultoría y la empresa, sino que además era un experto en el área comercial. Así lo descubrió Pedro cuando, ojeando en un bar un periódico económico (el periódico deportivo lo estaba leyendo un anciano en la barra), descubrió una foto de Enrique y un artículo que hablaba de él y lo definía como... «Don Enrique Castro, experto consultor y catedrático en temas de Dirección Comercial...» Nunca había pensado en la profesión del antiguo jefe de su abuela, y al encontrar aquel artículo vio un auténtico rayo de esperanza en la situación mental en la que se encontraba. Debía tomar una decisión con respecto a su futuro laboral y por primera vez en mucho tiempo se permitió echar de menos los consejos de un padre.

LA PRIMERA REUNIÓN

Martes por la tarde, a las cuatro en punto de un caluroso día de julio, Pedro se presentó impecable en el despacho de don Enrique con la puntualidad de un reloj suizo. Le hicieron pasar a una sala de espera, donde apenas le dio tiempo a acomodarse y disfrutar del cambio de temperatura, pues de inmediato escuchó una voz familiar a su espalda:

—Querido Pedro...

—¡Don Enrique!

Los dos se fundieron en un cálido abrazo.

—Cómo has crecido... ¡Si ya estás hecho todo un hombre!

Pedro miró a don Enrique con un extraño sentimiento de ternura y emoción. También don Enrique estaba cambiado... su pelo se había poblado de canas y tenía una mirada cansada, aunque con la misma vivacidad de siempre.

Pasaron a una sala de reuniones y, tras dedicar algunos minutos a hablar de las respectivas familias, llegó el momento de plantearle el verdadero motivo de la visita.

—Verá, don Enrique, tengo una oferta laboral en una importante correduría de seguros de Madrid, para incorporarme después de vacaciones.

—¡Te felicito! Entonces, ¿cuál es el problema?

—No tengo ningún tipo de experiencia comercial. Como sabe, no llegué a completar mi formación académica. Trabajé varios años en la fábrica de galletas del pueblo como ayudante de almacén. En vista de que las posibilidades de promoción allí eran bastante limitadas (llegué a responsable de almacén, que era mi techo), acepté un trabajo de recepcionista en un hotel de León para estar cerca del pueblo de mi madre. Estaban muy contentos conmigo y los clientes encantados, pero al no haber estudiado hostelería, la promoción se hacía muy difícil. Ahora tengo ante mí esta oportunidad como comercial: el contacto con la gente me gusta mucho, creo que se me da bien... y el sueldo me parece atractivo porque hay una buena parte de comisiones. Un amigo mío trabajó allí y me ha dicho que aprendió un montón y que es una buena empresa.... y ¡tendré la oportunidad de venir a trabajar a la capital!

Enrique iba asintiendo y tomaba algunas notas en su libreta.

—Echando un vistazo a tu trayectoria... no entiendo mucho el trabajo en el hotel...

—Verá, don Enrique, lo cogí un poco por desesperación cuando decidí mudarme a la ciudad y creo, una vez más, que no tomé una buena decisión. Es un hotel familiar pequeño, de cuarenta habitaciones, y muy rentable. Lo dirigen los hijos del propietario y hacen un poco de todo. Así que, como ve, como no haga un curso de cocina y me pase a cocinero, no tengo nada más que hacer allí. Tal vez me falten conocimientos técnicos, pero tengo ganas de mejorar mi vida, tener un mejor

sueldo, un trabajo que me estimule, en contacto con la gente y en el que pueda «hacer carrera». No sé si valgo para un trabajo de comercial; no le negaré que me da apuro dejar el trabajo del hotel, tal vez sea un error... Tengo sólo veinticinco años y no quiero conformarme con las cartas que me han tocado en el juego de la vida. ¿Es eso malo?

—Pedro, admiro a las personas que tienen inquietudes y esas terribles ganas de aprender. Sé detectar un perfil comercial en cuanto lo veo, y tú lo tienes. Llevo años trabajando en el sector, por lo que creo que podré ayudarte con mis consejos y mi experiencia. Te voy a proponer una cosa: ¿qué te parece si te enseño algunas cosas indispensables para esta nueva faceta de tu vida? Necesitaré que me dediques ocho medios días, pues en ocho sesiones te haré una «puesta a punto» para tu nueva labor comercial. ¿Quieres que lo hagamos? En función de mi trabajo a lo mejor aprovechamos algún almuerzo o algún paseo muy pronto por la mañana.

Pedro estaba abrumado: había encontrado un mentor, un apoyo, un consejero... y eso no tenía precio, aunque también se sentía culpable. Don Enrique era un hombre con muchas responsabilidades y Pedro tenía la sensación de que actuaba como un auténtico «ladrón de tiempo».

—Don Enrique, le agradezco de corazón el ofrecimiento, pero no puedo pedirle eso... Usted es un hombre ocupado, y ocho sesiones ¡serían demasiadas para su agenda!

—Pedro, si no pudiera no te lo ofrecería —Enrique se rió a carcajadas—, pero resulta que la semana que viene ya empieza agosto y en el despacho hacemos jornada intensiva, así que tendré más tiempo libre. Sería perfecto que vinieras sobre las cuatro y media cada tarde, así liquidaríamos el tema en poco más de una semana... ¡y más nos vale, porque el quince me voy de vacaciones con la familia! —Enrique volvió a reír—. Cuando tenga trabajo por la tarde, aprovecharemos la hora del almuerzo o te pediré que madrugues y me acompañes en mi paseo matinal.

—En ese caso, ¡será un honor, don Enrique!

—Enrique. Quiero que me llames Enrique; mañana empezamos. Te espero aquí a las cuatro y media. Por cierto, ¿dónde te estás alojando? ¿Quieres venirte a casa?

—No te preocupes, Enrique. Estoy en casa de *El Galgo*, un amigo del pueblo que lleva ya tres años trabajando en Madrid. ¡Voy a compartir piso con él en cuanto empiece a trabajar! Él está en el pueblo de vacaciones, así que tengo el piso para mí solo.

—Bien... pero vente a cenar a casa el sábado si puedes, ¡que a mi mujer y a los niños les hará ilusión verte!

Enrique y Pedro se dieron un abrazo y se despidieron hasta el día siguiente.

CAPÍTULO 1

Primera sesión: La importancia de las actitudes

La tarde siguiente, a la misma hora, Pedro se presentó en el despacho de Enrique. Se acomodaron en una sala de reuniones, presidida por una enorme pizarra, y empezaron la sesión.

—Te voy a exponer cómo vamos a trabajar. Necesitaré un total de ocho sesiones. En cada una de estas sesiones te explicaré cinco claves que encuentro fundamentales para el éxito comercial. Yo las llamo las «Las 40 claves para lograr la excelencia en las ventas». Son mis reflexiones tras cuarenta años de vida empresarial y estoy convencido que te ayudarán a triunfar como vendedor. Hoy veremos las cinco primeras o, lo que es lo mismo, la **importancia de las actitudes**.

1. O cambias o te cambian

—Estamos viviendo un momento de cambio tan maravilloso como peligroso. *Maravilloso* porque hoy hay más oportunidades y posibilidades que en cualquier otra época anterior, y *peligroso* porque las cosas están cambiando a una velocidad tal que podemos quedar fuera de juego si no actualizamos nuestros conocimientos. Te comento todo esto, a pesar de que te estrenes en este tipo de trabajo, para que tengas más claro el difícil camino que has emprendido.

—No entiendo a qué te refieres cuando me hablas de más oportunidades y posibilidades... A mí me ha costado mucho encontrar este trabajo, y no veo que tenga ante mí un extenso abanico de posibilidades....

—Me refiero a que nunca como hoy hemos alcanzado niveles de bienestar tan extensos en el mundo occidental, ni hemos tenido expectativas de vida tan altas, ni una estabilidad política que ha evitado los conflictos mundiales de épocas pasadas. Nunca habían existido tantas posibilidades de trabajo debidas al constante crecimiento de todos los mercados, lo que ha creado una competitividad siempre creciente en todos los sectores. Estos cambios constantes e implacables requieren nuevos conocimientos y nuevas tecnologías y están afectando de forma directa y despiadada incluso a nuestra forma de vivir y de disfrutar de lo que tenemos.

»Esto significa que *o cambias o te cambian,* ya que para triunfar en este mercado se requieren nuevos conocimientos y nuevas formas de dirigir y administrar nuestra vida; no puedes limitarte a ser uno del montón.

»Piensa que el vendedor del siglo XXI deberá lidiar con un consumidor más informado y formado, más selectivo y exigente, más celoso de su tiempo, con

mayores capacidades de elección, con un mayor nivel de vida y poco propenso a fidelizarse a una marca o a una empresa.

—Eso es verdad... cada vez tenemos más donde elegir y somos más exigentes...

—Al mismo tiempo, el desarrollo imparable de las nuevas tecnologías hará que muchas transacciones comerciales se realicen por vía digital, en tiempo real, y que los vendedores deban estar mucho más preparados, formados e informados que antes, para convertirse en verdaderos asesores de sus clientes.

—Estoy de acuerdo con lo que dices. Pero me preocupa todo lo que me explicas, porque yo de ventas no sé nada... espero no fracasar. —Pedro asintió con semblante serio y pensativo.

—Pedro, déjame ayudarte a conocer nuevos modos de pensar y de hacer las cosas para tener más éxito. Si seguimos haciendo las cosas como las hemos hecho hasta la fecha, sólo podremos aspirar a conseguir lo que tenemos en la actualidad. Irás viendo, a medida que progresemos en nuestro trabajo, que para mejorar la calidad de tu vida y de tu trabajo, deberás dedicarte más a unas cosas y menos a otras y deberás empezar a hacer cosas nuevas y a dejar de hacer otras cosas que no te ayudarán para nada a conseguir los resultados que persigues. Tienes que cambiar en muchos aspectos de tu comportamiento o tu jefe, tu cliente, tu consumidor, te «cambiará» por la carencia de ciertas cualidades, metodologías y conocimientos, que comentaremos en nuestras próximas reuniones, por otros candidatos mejores que tú.

2. Conocimientos, habilidades y actitudes

—En los anuncios publicitarios de hace años era frecuente encontrar cosas como estas:

«Se busca vendedor. Se requiere buena presencia y don de gentes. Imprescindible carné de conducir. Incorporación inmediata.»

—Hoy, las cosas son diferentes y las empresas buscan nuevos valores en el personal que piensan incorporar: responsabilidad, iniciativa, creatividad, flexibilidad, disponibilidad, ganas de aprender... ya que el objetivo último de una organización ya no es sólo vender, sino llegar a satisfacer y fidelizar a clientes cada vez más exigentes y selectivos. Ante esta situación, las personas que trabajan para vender con éxito deben adecuarse a estas nuevas circunstancias, ya que si ellas no cambian y mejoran difícilmente sobrevivirán las empresas. Para que esto ocurra el vendedor que busque el éxito deberá integrar tres aspectos básicos: tener los **conocimientos** necesarios para realizar el cambio (SABER); tener las **habilidades** necesarias para realizar el cambio (SABER HACER); tener la más total y absoluta **predisposición** a hacer el cambio (QUERER HACER).

»De estas tres características, indudablemente la más importante es la tercera: *tener actitudes positivas*, aunque no puedes dejar de lado las dos primeras.

—O sea, que si no aprendo de seguros y de coberturas de riesgos y no sé encontrar clientes con rapidez, será muy difícil que yo llegue a mis objetivos siendo sólo simpático y optimista... ¿Es esto lo que quieres decir?

—Por supuesto que no irás a ningún lado sin el conocimiento tanto del producto que vendes, como de tu organización y de tu competencia, y tampoco llegarás lejos si no cultivas tus habilidades para captar y para llevarte bien con tus clientes. A lo que me refiero es que si dentro de ti no existe el máximo entusiasmo para que esto ocurra y la máxima seguridad en tu capacidad e interés para desarrollarlo, difícilmente lo conseguirás y no harás nunca aquellos esfuerzos adicionales que la venta requiere para que tú la realices con éxito. Necesitas desarrollar unas actitudes determinadas, imprescindibles para alcanzar buenos resultados. Piensa que la actitud es un factor que sólo nosotros podemos controlar y determina no sólo nuestra propia calidad personal, sino todo lo que vamos a hacer y con qué niveles de excelencia lo realizaremos.

»Una de las primeras empresas mundiales en el sector de seguros, *Metropolitan Insurance*, ha demostrado que las personas con un elevado nivel de optimismo y con una clara actitud positiva venden entre un 22 y un 65 por ciento más que otros compañeros con índices de optimismo normales. Para lograr un excelente comportamiento deberás empezar por mejorar tu actitud.

3. Necesitas una actitud mental positiva

—Pedro, ¿de qué crees que depende nuestro comportamiento? ¿Por qué crees que hay vendedores más exitosos que otros? ¿Por qué algunos triunfan mientras otros fracasan?

—Probablemente porque son más listos y optimistas que los demás...

—Y ¿por qué son más listos? Porque depende de su carácter. Y ¿por qué tienen ese carácter tan triunfador? Porque son siempre más positivos que otros. ¿Y por qué son más positivos que otros? Porque han tenido siempre buenos resultados. ¿Y por qué los han tenido?

—A ver, Enrique, me estás liando. Yo creo que hay gente buena o más válida, gente normal y gente mala y sus resultados son la lógica consecuencia de su forma de ser y trabajar.

—Todas tus respuestas son razonables, pero quiero que comprendas más a fondo qué es lo que determina que nosotros tengamos una actitud positiva o negativa frente a las diferentes situaciones, problemas y actividades con las cuales nos enfrentamos a diario. Que haya personas que tienen más éxito que otras en su vida no depende sólo de que sean más inteligentes, hayan estudiado más, sean más hábiles o tengan mejores contactos, sino que es la consecuencia de haber sabido desarrollar unas actitudes que les han permitido conseguir niveles de resultados personales y profesionales superiores. Nuestra actitud tiene que ver con elementos como creencias, valores, autoconcepto, es decir, «la opinión que tenemos de nosotros mismos y del mundo que nos rodea», responsabilidad, objetivos,

emociones y en cómo estos conceptos influyen directamente sobre nuestro comportamiento y, lógicamente, sobre nuestros resultados. Tan sólo quiero ayudarte a reflexionar para que tú puedas analizar con calma tu comportamiento y valorar los resultados que alcanzarás.

»Así pues, la base de nuestro comportamiento se sitúa en los **valores y las creencias** que tenemos con respecto a nosotros mismos, al mundo que nos rodea y a las demás personas. Siempre actuamos de acuerdo con lo que pensamos.

—Pero Enrique, y ¿de qué dependen nuestras creencias y valores?

—Te lo explico: de la educación que hemos recibido de nuestros padres, en escuelas, colegios, universidades... de nuestro entorno cultural, de nuestras experiencias pasadas (positivas o negativas), de nuestros genes, de nuestra fisiología (estado de salud física), del lenguaje habitual que aplicamos en nuestra vida diaria, etc. Nuestros valores y creencias son la base de nuestros **pensamientos,** que condicionan e influyen en nuestros **sentimientos,** que a su vez son la base de nuestras **expectativas**. Estas últimas condicionan nuestras **actitudes,** que son la base de nuestro **comportamiento** y de los resultados que conseguiremos.

—Enrique, ¿esto quiere decir que mis creencias sobre mi capacidad o incapacidad para hacer un trabajo o solucionar un problema condicionarán mis resultados?

—Por supuesto, las creencias que más repercuten en nuestro comportamiento van relacionadas con nosotros mismos, es decir, con nuestra **autoimagen** (clave del autoconcepto), ya que siempre actuamos de acuerdo con ellas. Si nosotros pensamos que no somos capaces de solucionar un problema, evitaremos siempre enfrentarnos a él. Si, por el contrario, creemos firmemente en poder superarlo, lo haremos con seguridad y dominio de la situación y pondremos todos los medios necesarios para triunfar. El conjunto de valores, creencias, pensamientos, sentimientos es lo que en psicología se llama **autoconcepto**, que es la clave de nuestro éxito o de nuestro fracaso. Nuestro **autoconcepto** se compone de tres partes: nuestra **autoimagen** (como nos percibimos a nosotros mismos), nuestro **autoideal** (como nos gustaría ser) y nuestra **autoestima** (cuánto nos valoramos a nosotros mismos).

»En la medida en que todo lo que hacemos se acerque a nuestro autoideal, aumentará nuestra autoestima. Si nuestra actuación nos aleja de nuestro autoideal, disminuirá nuestra autoestima con los efectos que podemos imaginar. Cuando aumenta nuestra autoestima, aumentan nuestras expectativas positivas respecto a nosotros mismos y a la labor que estamos desarrollando. Como consecuencia de ello, nuestra actividad mejora y tenemos mayores posibilidades de éxito, ya que todo nuestro comportamiento irá dirigido a conseguir lo que nos proponemos. Nuestra autoestima es la base de nuestra autoconfianza y de la automotivación que todos debemos tener a la hora de enfrentarnos a cualquier problema.

—En definitiva, que si no tengo seguridad en mí mismo, no venderé, ¿no?

—Es muy difícil que un vendedor pueda transmitir seguridad y confianza a un cliente si su autoestima es baja y él mismo no confía en lo que hace y en lo que

sabe. Pedro, recuerda que pensamientos negativos generan emociones negativas y estas últimas se contagian…, al igual que las positivas.

—¿Cómo puedo tener autoestima y confianza en mis posibilidades si soy nuevo en el sector y aún no domino la cartera de productos? ¿Y cómo puedo transmitirla a un cliente que enseguida intuirá mi inexperiencia?

—Tranquilo, muchacho, estamos sólo al principio de tu preparación, no corras. No es suficiente saber cuál es la importancia de tu autoconcepto para que tú ya seas un experto en técnicas de venta de seguros. Lo que intento explicarte es que tu primer paso es comprender de dónde vienen las actitudes. El segundo consiste en potenciar y mejorar constantemente tu autoconcepto, porque cuanto más seguro estés de ti, mejores resultados obtendrás. ¡Ése debe ser tu primer objetivo! Pero para sentirte más seguro, debes aprender unas cuantas cosas más que todavía no te he explicado, así que no corras y no pongas el carro delante de los bueyes. Déjate «guiar» a través de todas las futuras etapas de nuestro viaje. Para cambiar y mejorar profesional y personalmente también necesitarás definir con claridad tu **ideal**, es decir, cómo te gustaría ser. Esto significa aprender a fijar y alcanzar objetivos. Si consigues que tu cambio de actitud se convierta en un cambio de comportamiento, estarás poniendo los cimientos de tu nueva singladura profesional.

4. Tienes que tener objetivos escritos

—En 1953 se realizó un interesante estudio en la Universidad de Harvard. Se preguntó a todos los estudiantes que terminaron sus estudios aquel año si tenían algunas de sus metas escritas con respecto a sus vidas futuras. Menos del 3 por ciento afirmó tenerlas. Los investigadores siguieron sus carreras durante los siguientes veinticinco años y se descubrió que el 3 por ciento que había declarado tener metas escritas tenía mejor situación económica que el restante 97 por ciento que había declarado no tenerlas. Recuerda siempre: el **éxito son metas**. Las metas son la base de nuestra felicidad. Las metas son nuestra razón para vivir. Las metas son cosas por las que luchar. La cosa más importante que puedas desear es que tu vida tenga sentido y que este sentido te lo proporcionen tus objetivos. Dicen que «quien no tiene objetivos está destinado a trabajar toda su vida para quien los tiene».

—Pero yo creo que tengo una idea muy clara de hacia dónde quiero ir.

—¿Idea clara en tu cabeza u objetivos específicos y por escrito? Porque si tienes sólo en tu mente deseos más o menos concretos, terminarán siendo tan sólo buenas intenciones. Tu capacidad para fijarte metas es la clave de tu éxito futuro, ya que tendrás perfectamente definido hacia dónde te diriges y cómo y cuándo piensas hacerlo. Pero no sirve para nada si no las escribes. Coge una hoja y antes de incorporarte a tu nuevo trabajo haz un buen ejercicio, y te recomiendo que le dediques todo el tiempo necesario. Primero describe tus valores: indica cuáles son tus seis o siete valores más importantes y después de haberlos listado pon al lado de cada uno su nivel de prioridad. ¿Es más importante el éxito profesional o la salud?

¿Es más importante el dinero o la familia? ¿Es más importante el amor o el trabajo? Es fundamental que pongas muy claro quién eres, en qué crees y cuáles son tus valores interiores. Piensa en lo que comentamos cuando hablamos de actitudes. Tus valores determinan tus creencias, tus pensamientos, tus sentimientos, tus expectativas, tus actitudes y... ¡tus resultados! Después define tus objetivos en el **ámbito personal**: ¿qué quiero hacer con mi vida?, ¿cuál es el propósito de mi vida?, ¿cómo quiero ser recordado?; en el **ámbito profesional**: ¿cuáles son mis metas más importantes en el trabajo?, ¿qué me gustaría conseguir a 3 o 5 años vista?, ¿dónde me gustaría trabajar?; en el **aspecto familiar y/o sentimental**: ¿qué quiero conseguir?, ¿cómo quiero que sean mis relaciones a 3/5 años vista?, ¿qué compromisos quiero asumir?, ¿qué espero de mi vida en el ámbito familiar?, ¿qué tipo de familia me gustaría tener?; en el **ámbito económico**: ¿cuánto me gustaría ganar a 3/5 años vista?; ¿cuánto me gustaría ahorrar?, ¿en qué me gustaría invertir?; en el **ámbito de la salud**: ¿qué pienso hacer para mantenerme en forma?, ¿qué pienso comer, beber?, ¿qué peso/estado de forma física quiero tener?; en el **ámbito social**: ¿cuido a mis amigos?, ¿cómo voy a hacerlo?; finalmente, en el **ámbito comunitario**: ¿cómo pienso ayudar a los demás?, ¿qué parte de mi tiempo y qué cantidad de mi dinero quiero dedicar a ayudar a otras personas?

—¡Caray! Enrique, es muy difícil tener objetivos claros en cada una de estas áreas y tampoco quisiera sentirme frustrado poniendo metas que no conseguiré nunca.

—Te entiendo perfectamente, pero te pido que te esfuerces por completar este ejercicio porque, a falta de él, muchas de las cosas que comentaremos en las próximas sesiones serán totalmente inútiles. Lo primero que condiciona tu vida son tus valores y éstos, a su vez, serán la gasolina para que tú diseñes tus objetivos para que tu vida sea totalmente coherente con tus valores. Comprendo perfectamente tus dudas y tu miedo a no fijar metas inalcanzables, pero te recomiendo que sigas trabajando teniendo en cuenta algunos matices: intenta que tus objetivos tengan un 50 por ciento de posibilidades de ser conseguidos, a fin de que sean creíbles para ti mismo; examina siempre tu punto de partida, sé realista; fija un tiempo de consecución para cada una de tus metas; no hagas públicos tus objetivos, son tuyos y de nadie más; no tengas miedo al fracaso porque es justo el fracaso el mejor entrenamiento para conseguir el éxito; determina el nivel de conocimientos que necesitas para conseguir algunas de estas metas; divide algunas de estas metas en sub-metas para que tengas objetivos a 3 años, a 1 año, para los próximos 6 meses, para el próximo trimestre, para el próximo mes, para la semana que viene, para hoy; repasa diariamente tus objetivos porque es importante que tu mente subconsciente los asimile y que entren a formar parte de tus creencias.

»Recuerda: tu mundo exterior es el fiel reflejo de tu mundo interior. Si estás bien y a gusto contigo mismo, lo más probable es que estés bien y a gusto con tus amigos, familiares y con tus futuros clientes.

5. Conviértete en el único responsable de tu vida

—Somos nosotros los que elegimos ser felices disfrutando de lo que tenemos en vez de concentrar nuestros pensamientos en lo que no tenemos. Es exclusivamente nuestra actitud hacia los acontecimientos que nos toca vivir a diario lo que determina nuestra felicidad, no nuestro nivel de prosperidad económica, nuestros éxitos profesionales o nuestros bienes materiales. La única fuente de nuestro bienestar espiritual es nuestra propia mente cuando ha decidido ser responsable al cien por cien de nuestra vida, de nuestras decisiones y de las consecuencias de las mismas. Somos nosotros los que decidimos la calidad de nuestros pensamientos, y somos nosotros los que decidimos buscar siempre el lado positivo de los acontecimientos en lugar de quejarnos únicamente por sus posibles aspectos negativos. Lo que determina nuestra forma de sentir sobre lo que vivimos a diario no son los propios acontecimientos, sino el significado que nosotros damos a los mismos.

—Entonces, ¿cómo explicas los momentos malos, las desgracias o accidentes y las experiencias negativas?

—Pedro, recuerda que cada acontecimiento, hasta los más tristes, pueden tener una explicación. La gran mayoría de las cosas que nos ocurren en esta vida pueden tener un significado positivo si tu mente lo sabe buscar y encontrar. En vez de preguntarnos por qué estamos viviendo una determinada experiencia, deberíamos pensar qué podemos aprender de lo que nos ha ocurrido. Imagina, por ejemplo, un retraso en la salida de tu avión de unas 2 o 3 horas: generalmente nuestra reacción es de rabia e impotencia, ya que no podemos hacer absolutamente nada salvo... pensar en cómo utilizar ese tiempo de forma útil, leyendo un libro, planificando mejor la semana o preparando un informe en vez de hacerlo en el despacho. Lleva siempre en tu cartera algo para hacer, para leer, para trabajar y verás cómo estas incidencias tendrán desde hoy otro significado para ti. Como dice Adam J. Jackson,* «la actitud es el pincel con el que la mente colorea nuestra vida. Y somos nosotros quienes elegimos los colores». Son tus pensamientos los que te harán sentir totalmente realizado o frustrado, no las circunstancias en las cuales te encuentres. Si sabes controlar tus pensamientos, actuando de forma responsable, madura y consecuente con los mismos, probablemente controlarás tu felicidad. No pases tu vida en el «valle de las excusas y las lamentaciones», asume la plena responsabilidad de tus decisiones y de las consecuencias que se derivarán de las mismas. Tú, y sólo tú, eres el único y total responsable de tu vida.

---

*Adam J. Jackson, *Los 10 secretos de la abundante felicidad*, Ed. Sirio, 1990.

Había sido una larga tarde. Pedro había recibido exitosamente sus cinco primeras claves. Las horas habían pasado muy deprisa y había disfrutado de cada minuto de las explicaciones de Enrique. Volvió a casa de *El Galgo* y puso unos canelones dentro del microondas para cenar. Su madre le había preparado un montón de conservas para que no tuviese apenas que cocinar en Madrid durante esos días. Mientras los canelones se descongelaban, sacó de su mochila las notas

que había tomado esa tarde y releyó los primeros cinco consejos:

1. **O cambias o te cambian.**
2. **Conocimientos, habilidades y actitudes.**
3. **Necesitas una actitud mental positiva.**
4. **Tienes que tener objetivos escritos.**
5. **Conviértete en el único responsable de tu vida.**

Mientras leía, pensativo, oyó el timbre del microondas que le indicaba que estaba lista su cena.

Después de cenar se tumbó en el sofá, cogió su libreta y empezó a escribir:

- ¿Cuáles son mis valores más importantes?
- ¿Qué quiero hacer con mi vida?
- ¿Cuál es el propósito de mi vida?
- ¿Cuáles son mis metas más importantes en el trabajo?
- ¿Qué me gustaría conseguir a 3 o 5 años vista?
- ¿Qué espero de mi vida familiar?
- ¿Cuánto me gustaría ganar dentro de 3 o 4 años?
- ¿Qué pienso hacer con mis amigos?
- ¿Qué pienso hacer para los demás?

A las dos de la mañana se quedó dormido en el sofá con su libreta encima.

CAPÍTULO 2

Segunda sesión:
Vender bien para fidelizar

Al día siguiente Pedro volvió al despacho de Enrique.

—Hola, muchacho, ¿preparado para tu segunda inmersión?

—¡Por supuesto! ¿qué temas vamos a ver hoy?

—Creo que ya es hora de que empecemos a meternos en temáticas comerciales... Hoy te enseñaré las 5 claves para conocer a tus clientes y aprender en qué consiste el proceso comercial. ¿Arrancamos?

—Adelante.

6. Sin clientes no hay empresa

—El primer consejo que yo daría a un futuro vendedor como tú es que tenga una verdadera obsesión por captar, satisfacer y fidelizar a sus clientes, para que sigan comprándote. Mentalízate: sin clientes no hay empresa. Piensa que serán tus clientes los que en definitiva pagarán tu nómina, no la organización para la cual trabajes.

—Enrique, ¿qué entiendes por satisfacer y fidelizar a tus clientes?

—Pedro, ¿sabes cuáles son los dos errores más graves que cometen muchas organizaciones? El primero, pensar que los clientes son eternos y, el segundo, pensar que los clientes son infinitos. Como verás, ambas hipótesis son falsas y peligrosas: los clientes son cada vez más volubles y las tentaciones que reciben son constantes: ya se acabaron hasta los monopolios de energía y de telefonía. Hoy podemos escoger libremente casi el cien por cien de nuestros proveedores. Por otro lado, sería muy peligroso pensar en una constante rotación de la totalidad de nuestros clientes como si su número fuera infinito. Las empresas con verdadera «vocación cliente» saben perfectamente que en el siglo XXI es muy difícil solucionar los errores cometidos. Por esta razón, más vale intentar hacer las cosas bien desde el principio, con una buena estrategia comercial dirigida a una captación inteligente y un excelente servicio, que permita lograr la máxima satisfacción de todo nuestro canal comercial: prescriptores, (que serían los clientes que nos recomiendan), clientes, consumidores, usuarios... Sólo de esta forma podrán lograr la vinculación del cliente en mercados como los actuales, constantemente cambiantes y donde la palabra «fidelización» constituye un reto muy difícil de alcanzar.

—Te entiendo, Enrique, pero en la correduría me han dicho que tendré que esforzarme para captar muchos.

—Nunca podrás fidelizar a un cliente si, a lo largo de todo el proceso comercial, sólo te preocupas de tus objetivos «transaccionales» a corto plazo en vez de intentar crear sólidas bases para una estrategia relacional de largo alcance.

—Pero tengo entendido que trabajaré con objetivos de venta mensuales, trimestrales, anuales y si no los alcanzo no cobraré mi sueldo variable e incluso podré perjudicar mi continuidad en la correduría...

—No te estoy diciendo ni por un segundo que pierdas de vista tus objetivos. Al contrario, deben ser el estímulo principal para la realización de todo tu trabajo comercial. Lo único que intento explicarte es que los clientes son la razón de ser de un vendedor (y de su empresa también). Ten una elevada «cultura cliente», mímalos, cuídalos, preocúpate constantemente por ellos, porque el día que te dejen tendrás problemas y tu trabajo será mucho más difícil. Piensa sólo que buena parte de tu objetivo comercial del futuro lo obtendrás trabajando cada vez más y mejor con los clientes que hoy tienes. ¡Sin clientes no tendrás trabajo! Sin clientes no hay empresa, así que mímalos como harías con unas joyas de mucho valor.

7. No llames cliente a quien no lo es

—Me gustaría que tú no cometieras el error en el que caen muchas organizaciones cuando consideran clientes a personas físicas o jurídicas que sólo se han limitado a probar sus productos o servicios. Recuerda que en tu cartera deberás trabajar con cuatro categorías de posibles contactos cuya buena elección y mantenimiento serán fundamentales para conseguir buenos ingresos y crecer dentro de la organización. La primera categoría es la de los **clientes potenciales.**

—¿Clientes potenciales?

—Son cuentas que, por sus características y su atractivo, te gustaría captar, pero que, desafortunadamente para ti, están trabajando con otros proveedores o con ninguno, ya que desconocen el tipo de producto o servicio que tú ofreces.

—Y ¿dónde los busco?

—No es un tema fácil, por supuesto, pero tienes que escoger muy bien a los clientes potenciales, porque una mala elección de los mismos puede perjudicar en gran medida tus resultados futuros. Ya se trate de personas físicas o de PYMES, búscalos con las características ideales para que puedan convertirse en buenos clientes. Los clientes potenciales tienen que ser visitados con periodicidad y con asiduidad, según la importancia de su posible volumen de negocio. A veces te costará semanas captar una cuenta, y aun meses o años, pero tú persevera porque sólo de esta forma podrás aprovechar aquella circunstancia a consecuencia de la cual el posible cliente se plantea un cambio de proveedor o el trabajar contigo. La constancia paciente, aplicada con la debida educación y con tacto para no ser molesto, es la base de la labor diaria de un vendedor inteligente.

»La segunda categoría la forman los **compradores** o, lo que es lo mismo, clientes potenciales que has ido visitando durante semanas, meses, años... y que ahora han decidido probar tus productos o servicios. No los llames clientes; su

verdadero nombre es «comprador». La captación de esta cuenta, que ha dado lugar a tu primera venta, es únicamente el principio de una posible relación que será duradera sólo en la medida en que tú tengas una auténtica vocación por mantener viva su satisfacción. Una primera compra puede ser una sencilla prueba para estudiar cómo trabaja otra empresa.

—Vendría a ser lo mismo que no repetir visita o compra en una tienda o en un restaurante, ¿no?

—¡Exactamente! Pedro, piensa en cuántas veces no has vuelto a un restaurante, a una tienda, a un bar, a un hotel, a una estación de servicio o a un médico sólo porque la primera visita no ha acabado de gustarte o de satisfacerte. Si te hubieran clasificado como cliente en el momento de tu primera compra, hoy hablarían de ti como algo que no eres, falseando de esta forma y de modo muy peligroso todas sus estadísticas internas sobre el rendimiento de su actividad comercial. Por eso preocúpate mucho de que tus «compradores» estén siempre muy satisfechos contigo y con tu correduría.

»La tercera categoría es la de los **clientes**, es decir, compradores que repiten «y que te piden» que les renueves la prima al vencimiento del primer año. Son clientes que tendrás que tener muy en cuenta, porque podrás intentar con más facilidad proveerles de nuevos productos: una póliza hogar, un seguro de responsabilidad civil que cubra los riesgos de sus perros, un seguro de vida... Recuerda que es mucho más fácil vender el segundo producto a quien ya tiene uno que el primero a quien nunca te ha comprado. Las ganancias con este cliente te vendrán por repetición de lo que ya adquirió y por posibles «ventas cruzadas». Por último, la cuarta categoría es la que llamo de **socio/amigo**: es un cliente que no sólo repite sus compras y amplía su consumo, sino que también habla bien de ti y te hace buena prensa porque está muy satisfecho con los productos que está utilizando y con la disponibilidad y el trato exquisito que le estás ofreciendo. Estás tratando con un cliente fiel que te brindará muchas ventajas. Busca conseguir el mayor número de «clientes amigos», pero no dejes de volcarte en cuerpo y alma con los «compradores» para que pasen cuanto antes a ser «clientes».

—Enrique, nunca había pensado en esto. Ahora veo claramente que hay: clientes potenciales, compradores, clientes y socios/amigos, y te aseguro que haré lo posible para no olvidarlo.

8. Las cuatro fases del proceso comercial

—La comercialización de cualquier producto o servicio tiene cuatro fases muy distintas, aunque no es necesario que una empresa las siga hasta el final para conseguir buenos resultados a corto plazo. Estas fases son: **atraer, vender, satisfacer y fidelizar.**

»Por **atraer** me refiero a todos los esfuerzos que una organización pone en marcha para lograr la atención de un «cliente potencial» hacia su producto o servicio. «Atraer» engloba todas las actividades de comunicación al alcance de la

empresa, desde publicidad, promociones y acciones de marketing directo, hasta la labor informativa y cautivadora que puede y debe realizar su propio equipo comercial.

—Supongo que mi correduría no dispondrá de un elevadísimo presupuesto de comunicación como pueden tener grandes empresas de seguros. ¿Cómo podremos hacerlo?

—No te preocupes. Tendréis que utilizar otros medios: atraer con mailings, con otras acciones de marketing directo, con alguna actividad de relaciones públicas, una posible esponsorización o patrocinio de algún evento, pero básicamente tu empresa deberá apoyarse en la gran labor comercial que desarrollará toda su red de corredores distribuidos a lo largo del territorio. Cuando la marca no es conocida espontáneamente por los posibles clientes, se necesita una gran labor del equipo comercial, de nuestra infantería de marina, para conquistar la playa palmo a palmo. Es en este momento cuando vendedores poco preparados y con una visión exclusivamente a «corto» pueden perjudicar enormemente una inteligente labor de penetración comercial a medio o largo plazo. Sólo si trabajas como un «vendedor-consultor» podrás detectar inteligentemente necesidades de tus clientes.

»Por **vender** me refiero al vendedor que trabaja con una visión a corto que se centrará exclusivamente en presentar su oferta de la mejor forma, sin haber dedicado demasiado tiempo para detectar cuáles son las necesidades reales de los clientes. Actuará como un vendedor «producto-precio», un presentador de catálogo o de productos en promoción. Si logra vender considerará culminada su labor hasta la siguiente ocasión, en la que tenga otros argumentos para proponer al cliente. Esta política comercial es muy frecuente en organizaciones «ATRAER-VENDER» que persiguen exclusivamente resultados a corto plazo con una visión centrada en la mera rentabilidad del negocio y escasa «cultura cliente». Estoy hablando del restaurante de moda pasajera, del hotel ubicado en zona turística privilegiada con poca competencia, de la tienda que no acepta devoluciones, de la agencia de viajes a precios de ganga y de todas las organizaciones que no se preocupan de efectuar el menor seguimiento de las ventas efectuadas a sus clientes. ¿Por qué preocuparse tanto? ¡Otros entrarán por la misma puerta!

—Enrique, pero esto es lo normal en muchos sectores. Si se hiciera un seguimiento más profundo de las ventas, seguramente muchos clientes se aprovecharían para quejarse y para sacar todo lo que puedan del vendedor. Además, nos llaman continuamente para hacernos encuestas del Banco, del concesionario del coche, de la compañía telefónica...

—Chico, no hacer seguimiento y no preocuparse por trabajar bien desde el primer momento constituye una peligrosísima miopía comercial, ya que los clientes no son infinitos. Además, piensa en el daño que te puede hacer un cliente insatisfecho que comente a sus amigos lo mal que trabaja tu correduría. El hecho de que algunas empresas verifiquen mal y a destiempo lo que tú piensas de ellos no es razón para no preguntar.

»En cuanto a **satisfacer,** es el paso previo a una posible fidelización del cliente, a

pesar de no ofrecer ninguna garantía *a priori* de que nuestro cliente repetirá. Es una condición necesaria, pero no suficiente. Supone ofrecer al cliente el valor que realmente espera recibir por nuestros productos o servicios. Consiste también en verificar qué piensa de nosotros, de nuestros vendedores, de nuestra logística, de nuestro servicio posventa, de nuestros productos, de nuestra publicidad. Estamos empezando a construir una relación más duradera con nuestros clientes, ya que nos preocupamos de verdad de haber satisfecho nuestros compromisos con ellos. En el sector al que te incorporas es bastante frecuente que las empresas se olviden de sus clientes, salvo en una ocasión al año: para comunicarles la nueva prima. No cometas este error porque te encontrarás con sorpresas dolorosas en el momento de la renovación. No tengas miedo de dialogar, de comprobar si todo va bien, si todo es conforme a sus expectativas. No desaparezcas, no les abandones.

»**Fidelizar** al cliente es el objetivo final que tienes que perseguir siempre: iniciar una relación duradera, no limitarte sólo a una venta. Debes ver al cliente satisfecho como una fuente de ingresos crecientes con el paso del tiempo y desarrollar todos los esfuerzos posibles para ofrecerle las armas que el marketing relacional pone a nuestro alcance. A un cliente satisfecho se le puede obsequiar con un detalle o invitar a un acontecimiento deportivo porque seguramente se sentirá todavía más vinculado.

—Enrique, todo esto está muy bien, pero creo que el coste de hacer todo lo que recomiendas es elevado y está al alcance de pocas empresas, las económicamente potentes. Dudo que en una correduría de seguros, incluso si es grande como la mía, pueda hacer lo que sugieres.

—No te confundas, no estamos hablando de comprar clientes o de obsequiarlos con regalos caros, sino de decidir si queremos trabajar para prolongar una relación comercial o sólo para beneficiarnos al máximo a corto plazo. Comprobar la satisfacción de un cliente y venderte como un verdadero asesor en vez de pensar sólo en tus objetivos del mes no cuesta fortunas, es una inversión que te hará ganar más a largo plazo.

9. Hay que vender bien antes de fidelizar

—¿Sabes cuál es uno de los errores más frecuentes que cometen muchas empresas? Gastar dinero en acciones de fidelización sin pensar que antes de intentar retener clientes hay que hacer muchas otras cosas para vender con profesionalidad. Esto explica por qué, a veces, fracasan muchos programas de fidelización. La empresa ha dedicado muy poco tiempo, dinero y esfuerzo en mejorar las tres etapas anteriores, es decir, en atraer, vender y satisfacer.

—No te entiendo: a ver, vender es una cosa y fidelizar es lo que tenemos que hacer para que vuelvan a comprar, así que, ¿por qué los mezclas?

—Si tú como vendedor no has realizado una buena labor con tus clientes y has forzado la venta con argumentos falsos o de escasa credibilidad (por ejemplo, «suscribiendo esta póliza hoy se evita un aumento del tanto por ciento que

aplicaremos a todos los seguros a partir del uno de octubre»), ¿piensas que merece la pena gastarse dinero en actividades de marketing relacional? Todos los fallos que tú puedas cometer en las etapas de atraer y de vender, aplicando técnicas de venta poco transparentes, afectarán a los niveles de satisfacción de nuestros clientes y, seguramente, les empujarán a buscar a otros proveedores en el mercado. Los errores que tú cometas dañarán tu imagen comercial y posiblemente mermarán tu credibilidad a los ojos de los clientes, que perderán completamente la confianza que tenían puesta en ti. El nivel de satisfacción del cliente con tu correduría habrá mermado de una forma insalvable, para tratar ahora de retenerle sólo a base de una estrategia de fidelización. Posiblemente, todo lo que la organización gaste ahora para provocar una retención dará en gran medida resultados muy pobres. Así que antes de fidelizar hay que mejorar al máximo nuestras actividades en las tres etapas anteriores: vender como verdaderos profesionales. Sólo de esta forma crearemos las premisas para poner en marcha una estrategia de fidelización.

10. Desarrolla las seis fases de la venta como un profesional

—Querido Pedro, ha llegado el momento de explicarte cómo se consigue la excelencia en el proceso comercial. No te olvides, por todo lo que hemos comentado en las claves anteriores, que cualquier esfuerzo para conseguir la fidelización de los clientes se inicia en el proceso de venta, ya que antes de fidelizar debemos ser capaces de satisfacer y, para que esta satisfacción se consiga, hay que desarrollar una gestión de venta muy profesional. Piensa en lo que te expliqué cuando hablamos de «compradores»: la primera operación que tú realices con un cliente puede constituir el principio de una maravillosa relación que durará años o ser el fin de un desafortunado encuentro empresa-cliente. La clave está en ti, en tu capacidad de dominar con soltura unas técnicas modernas de venta claramente consultivas, dirigidas a identificar y satisfacer las verdaderas necesidades de cada cliente. Vender un producto o un servicio consiste básicamente en desarrollar con orden y en absoluto rigor seis diferentes etapas que hemos llamado **las seis fases de la venta**.

—Y ¿cuáles son?

—Te las apuntaré en la pizarra, aunque las comentaremos más adelante. Las seis fases de la venta son:

1. Preparación de la visita.
2. Contacto.
3. Presentación de la oferta.
4. Negociación.
5. Cierre / no cierre.
6. Seguimiento de la venta.

»Aquí es donde, dentro de tu correduría, tú asumes un papel de protagonista,

ya que si las cumples con habilidad y profesionalidad habrás dado el primer paso para aspirar a la satisfacción y posterior fidelización de los clientes.

»Como puedes observar, se requiere una gran calidad humana y técnica en todo el proceso previo de preparación de la labor comercial para después contactar al cliente y detectar sus necesidades, presentar una oferta, aplicar buenas técnicas de negociación y cierre para vender y terminar con un constante seguimiento de la venta y del cliente, ofreciendo un excelente servicio posventa.

—Enrique, personalmente dudo que muchos vendedores que se están ganando bien la vida cumplan con todo esto.

—Pedro, como verás en las próximas sesiones, la época del vendedor que improvisa y que se sabe de memoria sólo la oferta de la semana, que es lo único que presentará a su cliente, se ha terminado. Esto no quita que muchos vendedores de tu competencia probablemente sigan trabajando de esa forma y logren resultados de venta a veces correctos limitándose a actuar como vendedores «producto-precio». A corto plazo esto puede funcionar, y todavía más cuando el producto o la marca están apoyados por fuertes inversiones publi-promocionales que facilitan la venta. En situaciones en las que la venta no es tan sencilla, un vendedor poco preparado puede naufragar haciendo también perder imagen a la empresa que representa.

»Bueno, ya hemos acabado por hoy. Mañana, cuando te explique las siguientes reglas, empezarás a comprender el porqué de mis afirmaciones. Tendré un día muy complicado, por lo que te pido el esfuerzo de que madrugues un poco para aprovechar mi paseo matinal, cuando el sol todavía no castiga. Te espero en mi casa a las 6:45; ponte zapatos cómodos, iremos a pasear a El Retiro.

Había sido una tarde bastante densa. Enrique le había dado informaciones valiosísimas, pero en esos momentos Pedro no sabía ya ni su nombre. Decidió volver a casa y cenar algo. Después de cenar un bocadillo se metió en su habitación y abrió su cuaderno para repasar las cinco nuevas reglas y asentar mejor los conceptos en su cabeza.

6. **Sin clientes no hay empresa.**
7. **No llames cliente a quien no lo es.**
8. **Las cuatro fases del proceso comercial.**
9. **Hay que vender bien antes de fidelizar.**
10. **Desarrolla las seis fases de la venta como un profesional.**

Puso el despertador a las 6:00 y preparó una pequeña libreta para tomar notas al día siguiente en el parque.

CAPÍTULO 3

Tercera sesión: Busca la excelencia comercial (I)

Pedro apareció en casa de Enrique con un cuarto de hora de retraso.

—Disculpa mi retraso, Enrique. Puse el despertador a la hora, pero... ¡me he quedado totalmente frito!

—No te preocupes, chico, pero recuerda que la puntualidad es una gran virtud... —Y le regaló una sonrisa—. ¿Alguna duda sobre los temas que hemos visto hasta ahora o proseguimos?

—La verdad es que me han quedado las cosas bastante claras, a pesar de ser mucha la información.

—En ese caso, entremos en materia, ¡que el tiempo apremia y a las 10:30 tengo una reunión en el despacho! Hoy verás cinco claves más, muy relacionadas con las que viste ayer y con las que veremos mañana. Son las claves de la venta pura, que te permitirán desarrollar mucho mejor las seis fases de la venta que te enseñé ayer.

Acto seguido empezaron a caminar hacia el parque, que estaba muy cerca.

11. Dedica mucho tiempo a la preparación de la venta

—No subestimes nunca la **primera fase** de la venta: **la preparación**. Mentalízate que después de pocos minutos de reunión, tu cliente potencial sabrá perfectamente si eres un profesional o un aficionado. La preparación es el verdadero sello del profesional y consta básicamente de tres aspectos: preparación técnica, preparación sobre el cliente y preparación mental.

—¿Qué entiendes por preparación técnica?

—Ahora te lo explico. Hay que tener **preparación técnica,** ya que no podrás ser creíble si no tienes un completo dominio técnico de los productos o servicios que ofreces y los de tu competencia más destacada. Al mismo tiempo, tendrás que conocer muy a fondo la organización que representas para poder explicar la estructura de la misma a cualquier cliente que te lo pregunte. Me imagino que vuestra correduría dispone de una gama de productos sencillos y otra que son más complicados (como podría ser una asesoría sobre riesgos). No cometas el error de muchos vendedores, que saben argumentar sólo los productos básicos, rehúyen los complicados y dejan así el camino libre a vendedores más preparados de la competencia. Deberás pedir todo el apoyo de tu organización para que te facilite los oportunos argumentarios de venta, es decir, las razones por las que el cliente debería comprar lo que le ofreces, para así poderle presentar los puntos fuertes y

diferenciales de tus productos o servicios con respecto a las ofertas de la competencia. Imagino que la inmensa mayoría de los productos que deberás ofrecer serán bastante parecidos a los que tiene la competencia más directa, pero deberás esforzarte para explicar tus ventajas competitivas en términos de precio, riesgos asegurados, modalidades de contratación y de pago, etc., y cómo éstas benefician a tus clientes. Es fundamental que en tu labor de prospección recojas toda la información posible sobre los productos, los servicios, las condiciones comerciales de la competencia más referencial y directa, y que lo transmitas a los departamentos internos interesados de tu organización. Es importante que logres esta información y que sepas transmitirla a tu central, para beneficiarte a su vez de la que otros compañeros hayan podido recoger y pueda serte de utilidad. ¿Tienes claro ahora que significa preparación técnica?

—Ahora te entiendo.

—La segunda es la **preparación sobre el cliente**. Debes informarte sobre el cliente. No vayas nunca a una visita sin saber cómo es tu posible cliente. Si es una empresa, busca en Internet, en el Registro de Sociedades, en la Base de Datos interna de la empresa, en periódicos, revistas especializadas y otras fuentes que seguramente descubrirás. Procura conseguir folletos de sus productos y todo cuanto te pueda servir para conocerla más a fondo: qué venden, a quiénes, con qué competencia, etc. Sería patético que le preguntases a un posible cliente cosas que podrías haber descubierto fácilmente a través de otras fuentes. Si vas a visitar a un cliente nuevo revisa la información que tengas sobre tipologías de clientes parecidos, para que no ofrezcas productos o servicios que no encajarían con su personalidad o en su tipo de organización. Prepárate una lista de preguntas lógicas y secuenciales y define siempre antes de la visita cuáles son tus objetivos, para que tus preguntas y tu estrategia sean coherentes con los mismos.

»También debes **prepararte mentalmente**.

—¿En plan meditación?

—No, hombre, no. Pero ésta es la parte más importante y en ella interviene todo lo que te he explicado sobre la importancia de tener valores, objetivos, actitudes positivas... Debes sentirte bien contigo mismo, seguro de lo que haces y estar convencido de tu triunfo. Debes tener autoestima, te tiene que gustar tu trabajo y debes estar satisfecho con tu vida. Ese estado se transmite, por lo que el cliente sentirá tu positivismo y entusiasmo y apreciará que creas en tus capacidades y en los productos que vendes. Repítete diez veces antes de salir de casa: «¡Hoy vendo, hoy triunfo!» Visualiza momentos de éxito que hayas tenido con clientes de mayor importancia y siéntete muy seguro de ti mismo, si no no venderás nada. Posiblemente, y con algo de suerte... ¡te comprarán! Si confías en ti, crees en la empresa para la cual trabajas, crees en los productos o servicios que ofreces, sabes que dominas las técnicas de negociación, confías en conseguir tus objetivos, tienes expectativas positivas hacia el cliente y procuras siempre buscar soluciones de YO GANO–TÚ GANAS, será bastante difícil que las cosas te vayan mal.

—¿Qué quieres decir exactamente? ¿Que si dudo o me siento poco preparado

fracasaré?

—¡No te quepa la menor duda! A veces los clientes actúan como aquellos animales que siempre se acercan a las personas que les tienen más miedo, como si olieran la adrenalina. Si no te sientes preparado estudia más, prepárate más, infórmate más... pero no vayas a la batalla con la pólvora mojada. La venta es una transmisión de entusiasmo. Si crees en lo que haces y has terminado los deberes, es bastante difícil que fracases. En la hipótesis lógica y posible de que no vendas, habrás conseguido algo maravilloso: dejar una gran impresión en tu cliente potencial de tu amabilidad, seriedad y profesionalidad. ¿Te parece poco?

12. No te olvides de preguntar: no tendrás una segunda oportunidad

—La **segunda fase** de la venta se llama **contacto o introducción** y en ella un vendedor profesional debe saber hacer tres cosas delante de su cliente potencial: venderse, presentar a su empresa y hacer preguntas abiertas inteligentes.

»Por **venderse** debes entender preocuparte por tu imagen, intentar comprender la psicología del cliente, saber captar su atención, cuidar y gestionar bien el lenguaje corporal y verbal... Yo los llamo «los cinco minutos del éxito o del fracaso». Tú hablas, pero tu interlocutor te está estudiando, observa cómo vas vestido, tu cartera, tu bolígrafo, tu bloc de apuntes, tu tarjeta de visita, el material que te preparas para enseñarle, tu agenda... ¡tus uñas! Está básicamente decidiendo si le interesa tener relaciones profesionales contigo y si su primera impresión es totalmente negativa por tu aspecto poco aseado, tu ropa mal planchada, tu tarjeta de visita arrugada o si tu bloc de notas no está a la altura de la situación. Si todo ello no le convence, posiblemente acelerará los tiempos de la entrevista para que te vayas antes.

—O sea, que me tengo que convertir en un yuppie...

—Yo no te recomendaría hacerlo. No hace falta que estés a la última moda en todo y con lo último en tecnología, lo que te recomiendo es la sobriedad, la pulcritud y la profesionalidad. Alardear de marcas no siempre es beneficioso; lo que tienes que perseguir es transmitir una buena imagen, coherente con la marca de tu empresa y la calidad de los productos que representas. *Recuerda que no tendrás una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión*.

»Una vez establecida una primera relación de cordialidad con el cliente, es oportuno adelantar más para ganar su confianza, **presentándole** de forma profesional **la empresa** que representas. Usa memorias, catálogos, fotos, audiovisuales o haz una correcta presentación oral, pero explica «quiénes son tus padres» y cómo está estructurada tu organización para que le sea fácil ubicarte dentro de la misma. No presumas, no exageres, sigue manteniendo la misma educada sobriedad de antes; llegará entonces el momento de sorprender a tu cliente potencial demostrándole que eres un profesional y no un aprendiz. Piensa, que entre el 80 y el 90 por ciento de los vendedores, llegados a este punto ya están presentando su oferta sin conocer absolutamente nada del cliente y sin haber preguntado ni escuchado. Ahora tienes que empezar con **preguntas abiertas** para

detectar sus necesidades, inquietudes, nivel de satisfacción con su actual proveedor para así prepararte para efectuar la presentación de tu posible oferta con mayores probabilidades de éxito. Este punto distingue al vendedor-consultor del vendedor del montón, el que yo llamo «vendedor producto-precio», ya que, en vez de sacar la oferta de la semana, nos estamos preparando para conocer más a fondo las posibles necesidades del cliente, y de esta forma tenemos mayores posibilidades de conseguir un pedido. Recuerda que el objetivo de esta segunda fase se centra en crear una relación de confianza con el cliente para que te explique sus problemas, sus necesidades, sus inquietudes, sus deseos...

—Y ¿si no me contesta o se muestra evasivo, qué hago?

—Si no te contesta a alguna pregunta no pasa absolutamente nada, pero si se cierra o te contesta de forma evasiva a todas las preguntas, ha llegado el momento de marcharte o de acelerar los tiempos de la presentación porque el cliente está claramente poco interesado en tu oferta y podría ser peligrosa una presentación de servicios totalmente estándar. Las preguntas que tú hagas deben ser lógicas y ser en cierto modo secuenciales, sin entrar en temas reservados. Recuerda que el componente emocional de la venta sigue siendo uno de los factores fundamentales en las decisiones de compra. Un cliente experimenta siempre emociones contrapuestas en el momento de comprar: «miedo a perder» y «deseo de ganar». De aquí la enorme importancia de hacer preguntas al cliente y escuchar atento sus respuestas, porque así lo conocerás mejor y detectarás sus principales necesidades y preocupaciones.

13. Desarrolla un buen método de presentación

—Querido Pedro, ahora entramos en la **tercera fase** de la venta. En ella deberás hacer lo posible para llevar a la práctica una metodología que se conoce como **A.I.D.A.,** que significa: **Atención,** que tienes que despertar en el cliente; crear **Interés,** por lo que le explicas; generarle un **Deseo** por utilizar tu producto o servicio, y provocar **Acción,** para que tome una decisión definitiva.

»Tu gran habilidad en esta etapa consistirá en saber transformar las características del producto o servicio que ofreces en ventajas y beneficios para el cliente. No olvides que el cliente de hoy está sobradamente formado e informado sobre la mayoría de las ofertas existentes en el mercado y que lo que realmente le interesa son los beneficios que tu producto o servicio le puede reportar. Características, datos y especificaciones técnicas van a resultar de escaso interés para el comprador hasta que tenga muy claro cuáles serán los beneficios que obtendrá. ¡Lo esencial de tu trabajo para lograr interés, atención, deseo y... un pedido! deberá consistir en saber convertir las características de tu oferta en los beneficios que el cliente obtendrá directamente relacionados con tu producto o en servicios adicionales que se puedan ofrecer (tales como asesoría permanente de riesgos, facturación a medida, posible financiación, información de mercado o cualquier otra prestación característica de tu sector que pueda ser relevante para el cliente),

así como tu asesoramiento personal o consejos e ideas útiles que tú le brindes. Lo básico es que dotes tu presentación de «valores añadidos» que permitan ofrecer a tu cliente ese «algo más». Tienes que conseguir que el cliente escuche y te preste atención y tienes que saber preguntar con discreción y escuchar con igual inteligencia.

—Muy bien, pero ¿y si esto no ocurre y no logro captar su atención? ¿Qué hago si no muestra interés?

—Posiblemente no habrás sido brillante en ofrecer algo diferencial. Piensa, Pedro, que existen decenas y decenas de empresas multinacionales y nacionales que pueden asegurar muy bien mi coche y mi piso. Como vendedor tienes que prepararte para contestar una pregunta que yo, como cliente, te haría enseguida: «Le he escuchado con el máximo interés, pero ¿me puede dar tres razones para que yo cambie mi actual proveedor por usted?» Tienes que detectar y trabajar sobre los verdaderos beneficios que empujarán a tu cliente potencial a decidirse y que podrían ser: optimizar costes y coberturas de riesgos, tener un mejor servicio posventa, ahorrar tiempo en tramitar eventuales partes de siniestro, tener descuentos vinculados al número de productos utilizados, tener aplazamiento de pagos, recibir un asesoramiento más profundo sobre sus coberturas de riesgos, etc.

—Supongo que también será importante la forma de presentar, ¿no?

—Por supuesto que es importante vigilar la **forma** en que se hace la presentación: los apoyos audiovisuales, catálogos, folletos y revistas son de gran ayuda en tu trabajo, teniendo en cuenta que las personas retienen mejor aquello en lo que se implican directamente según lo lean, lo oigan, lo vean..., y lo puedan hasta tocar. No se trata de que ofrezcas «pruebas de tus seguros», pero piensa en lo que hacen los concesionarios de automóviles con sus coches de prueba o a las tiendas de electrodomésticos o las grandes superficies en las cuales los clientes tienen los artículos al alcance de la mano. Lo importante es que tú hagas un buen diagnóstico de tu posible cliente para identificar sus necesidades y que adaptes tu estilo de presentación, la forma, las preguntas iniciales, tu lenguaje corporal a su tipología. No te olvides que todo esto hay que estructurarlo, organizarlo y planificarlo con tiempo y con la suficiente elasticidad para hacer frente dignamente a todo tipo de situaciones.

14. Potencia tu credibilidad

—No lo olvides, cuando compramos algo que no forma parte de nuestra rutina de consumo habitual, siempre tenemos miedo a cometer un error. Cuanto más caro sea el producto, mayores serán nuestras dudas, más aún si pensamos que, generalmente, no lo podremos devolver. La única defensa que tendrás ante esta situación serán tu credibilidad y la confianza que hayas sido capaz de despertar en tu posible cliente respecto a tu persona, tu estilo de presentación, el producto o servicio que ofreces y la empresa que representas.

—Enrique, soy nuevo en el oficio y no tengo ni 40 años de edad ni experiencia

alguna, ¿cómo puedo lograr todo lo que me dices?

—Pedro, ten claro que no serán nunca ni tu edad ni tu experiencia las razones de tus fracasos. Cuando me refiero a tu persona quiero que logres un mínimo de **credibilidad personal**: en la forma de vestirte, en tu lenguaje corporal, en los complementos (agenda, libreta, teléfono, tarjeta de visita), en tu positividad, amabilidad, simpatía, optimismo... En otra sesión lo hemos definido como actitud mental positiva. Cuando hablo de tu **estilo de presentación**, me refiero a que tu presentación esté bien estructurada, indique que conoces las necesidades del cliente, añada valor a tu producto, añada valor a tu empresa y ofrezca beneficios directos o indirectos tangibles para el cliente. Cuando hablo de tu **producto o servicio** espero que sea creíble y que pueda satisfacer sus necesidades. Cuando me refiero a la **empresa** que representas, te pediría que hagas hincapié en la seriedad de la organización, la lista de clientes, los artículos, las revistas que mencionen lo que hacéis, las personas conocidas que están muy contentas con nuestra organización, incluso vídeos, CD's y vuestra página Web.

»Y recuerda que todo, absolutamente todo, cuenta y se queda en la mente del cliente, que muy difícilmente te ofrecerá una segunda posibilidad de enamorarle.

15. Aprende a torear los «NO»

—Hemos llegado a la **cuarta fase**, la **negociación**, al cuerpo a cuerpo, a uno de los momentos de la verdad. Ahora tendrás que demostrar lo bueno que eres y todo lo que has aprendido. Piensa que has escogido el trabajo del NO. Por cada *sí*, tendrás 20 o 30 *NO*, así que si tu piel es muy sensible... mejor que vuelvas a tu casa o que te incorpores a un trabajo que no tenga mucha interrelación con clientes. Las objeciones no son malas, al contrario, son fantásticas porque demuestran que el pez se está acercando al anzuelo y le está dando pequeños golpecitos para estudiar si el pescador es novato o no. Lo peor que te podría ocurrir en una entrevista con un cliente nuevo es que te escuche sin hablar, asintiendo a todo, que mire el reloj y que te diga: «Muy bien; muy bien todo y muy interesante, déjeme su tarjeta que ya nos pondremos en contacto con usted en caso de necesidad». Este contacto posiblemente ya ha entrado a formar parte de tus ex-contactos, por lo que no te molestes en llamarle más. Tu tarjeta de visita ya estará en el cubo de la basura y posiblemente ni se volverá a poner al teléfono cuando llames.

—Enrique, tampoco creo que haya que ser tan radical ante un cliente silencioso. A lo mejor está reflexionando, tal vez por su forma de ser necesite pensárselo, y luego decida contactarnos...

—No lo excluyo, pero recuerda que el diablo sabe más por viejo que por diablo y es bastante difícil que alguien que no te haya hecho una sola pregunta o una simple objeción esté interesado en tu oferta. El hecho de que un cliente no necesite hoy tus seguros porque acaba de contratar a otra compañía no es razón suficiente para no hacerte preguntas que le sirvan para valorar si tu empresa puede ser, en un futuro próximo, una alternativa válida. Es muy difícil que haya venta sin

objeciones, salvo cuando sea el cliente el que te busque para comprarte tus productos habiendo ya tomado previamente sus decisiones. El miedo a equivocarse y la necesidad de sentirse seguro son las razones que le empujan a hacer preguntas y objeciones más o menos contundentes y lógicas para lograr esta seguridad. Aquí es donde te tendrás que aplicar más a fondo y entrenar para aprender a salirte de los «NO» de forma eficaz y profesional. Debes aprender a enfocar las objeciones como preguntas, a saberlas escuchar con interés, a ponerte constantemente en el lugar del cliente compartiendo sus puntos de vista y su estado de ánimo, a darle siempre la razón («*le entiendo*») aunque después deberás hacer todo lo posible para convencerle de lo contrario, presentándole argumentaciones sólidas y convincentes.

—Enrique, es humanamente imposible que yo pueda adelantarme o prepararme para contestar a todo.

—Estoy totalmente de acuerdo contigo, pero piensa que, por lo general, las objeciones se pueden agrupar en cinco o seis grandes categorías:

- Objeciones para aplazar la decisión de compra («ya estamos servidos o queremos esperar»).
- Objeciones de precio totalmente desproporcionado.
- Objeciones emocionales o de principio.
- Objeciones de huida para no asumir la responsabilidad de la compra.
- Objeciones o excusas que demuestran una clarísima falta de interés.
- Objeciones de indicio de interés (buscan aclaraciones, argumentos complementarios, mayor amplitud de detalles o de explicaciones, diferencias de precio aparentemente solucionables).

—Enrique, te lo repito, es muy difícil que yo pueda contestar a todas estas dudas de una forma profesional y certera; tal vez no me sepa todas las respuestas. Recuerda que soy novato en el tema... ¿qué podré hacer para no irme con el rabo entre las piernas?

—Está claro que no sabrás salirte de todos los líos desde el primer día. Por supuesto, deberás pagar tus peajes y aprenderás mucho más a través de tus múltiples errores. Lo que quiero aconsejarte es que aprendas a moverte con soltura delante de cada una de estas objeciones. Es importantísimo que reconviertas cada una de ellas en una solicitud de mayor información. Por ejemplo: «Entiendo su problema, pero ¿qué entiende usted por caro? ¿Por qué dice usted que no le encaja? ¿Por qué cree usted que no es el momento? ¿Por qué dice que no se siente seguro con nosotros? ¿Qué entiende por "hacer una prueba"? ¿Cómo piensa que podríamos solucionar esto?»

»Una negociación puede desembocar en un **cierre** o en un **no cierre**.

»Los no cierres son buenísimos en la medida en que sepas comprender exactamente por qué el cliente potencial no considerará tu oferta, porque te da la posibilidad de mejorarla, adaptarla o volver a la carga dentro de unos meses. El peligro más grande son las objeciones de «cortina de humo» en las cuales el cliente,

educadamente, te está dando largas porque no tiene ningún interés en seguir negociando contigo. Cuando lo tengas claro levántate y saluda con educación. Tu tiempo es demasiado precioso para que lo pierdas detrás de clientes potenciales no interesantes.

—¿Y qué debo hacer entonces?

—Apóyate siempre en los argumentarios de venta que la empresa te habrá facilitado para ayudarte a vender con más acierto tus productos y busca constantemente un estilo de negociación colaborador «YO GANO–TÚ GANAS». Con el tiempo te prepararás 2 o 3 respuestas diferentes por cada tipo de objeción y mejorarás tu capacidad para superarlas. Te daré una regla de oro: no discutas nunca una objeción de cara, no digas nunca a un cliente «No estoy de acuerdo», «Lo que usted dice no es correcto», «No es así». La técnica a emplear es la de profundizar más en las objeciones, detectar las verdaderas razones del «no» e intentar convertirlas en un «ni» para después lograr el sí definitivo: «Entiendo su punto de vista, pero me puede aclarar...», «Comprendo perfectamente sus razones, pero ¿qué entiende usted por...?», «Entiendo sus razones, pero ¿qué quiere decir cuando dice que...?», etc.

—Creo que esta noche repasaré de nuevo mis notas o ¡voy a empezar a tener un cacao en la cabeza importante!

—Es lo mejor que puedes hacer. Piensa que te estoy haciendo una inmersión no sólo profunda sino intensa en toda la temática comercial... ¡Esto lo aprenderías a través de los años y las experiencias! No te agobies con la densidad de la materia. Piensa que si no sólo la repasas, sino que la pones en práctica, la interiorizarás sin darte apenas cuenta.

—Muchas gracias, Enrique. Nos vemos el lunes por la tarde; no quiero que llegues tarde a tu cita.

Y tras despedirse de su mentor delante de casa, Pedro se dirigió a la parada de autobús para volver a su piso. Una vez allí, abrió sus notas del día, las transcribió con más orden y amplitud y las leyó una vez más. Enrique tenía razón: eran reglas bastante lógicas, por lo que no debería ser difícil recordarlas. Sacó una hoja en blanco y rescribió las reglas para recordarlas:

11. **Dedica mucho tiempo a la preparación de la venta.**
12. **No te olvides de preguntar: no tendrás una segunda oportunidad.**
13. **Desarrolla un buen método de presentación.**
14. **Potencia tu credibilidad.**
15. **Aprende a torear los «NO».**

Como cada noche, descongeló en el microondas uno de los ricos menús que le había preparado su madre y encendió la tele para relajarse un rato. Esa noche Pedro estaba tan agotado que se quedó dormido en el sofá sin darse el tiempo a cenar. A la mañana siguiente, medio dolorido por haber pasado la noche de forma tan incómoda, fue hacia la estación de Atocha para coger un tren hacia su pueblo.

Quería sorprender a su madre y pasar con ella el fin de semana, ya que hacía casi un mes que no volvía a casa.

Las tres primeras sesiones le habían apasionado, pero tenía la cabeza colapsada y un poco de descanso le vendría muy bien.

CAPÍTULO 4

Cuarta sesión:
Busca la excelencia comercial (II)

—¡Qué pronto has llegado hoy, Pedro!

—Vine directo del pueblo. El sábado decidí ir para allá y darle una sorpresa a mi madre, así que hoy cogí el primer tren y me vine directo para no llegar tarde.

Enrique esbozó una sonrisa. La energía de ese chico le recordaba enormemente a su abuela Manuela.

—Espero que en tu casa estuvieran todos bien y pasaras un buen fin de semana.

—Ha sido corto, pero muy divertido... En el tren me volví a repasar todo lo visto hasta el momento, 15 reglas, ni más ni menos, y tenías razón, ya casi me las sé de memoria después de haberlas leído y racionalizado un par de veces.

—Ya te dije que no entrañaban dificultad. Pero vamos a ponernos de nuevo en el tema ¡porque si no no acabaremos! Hoy te enseñaré reglas relacionadas con el cierre de la venta y el precio, así que vamos allá.

16. Aprende a defender tu precio

—Una de las objeciones más relevantes es siempre la económica, a pesar de que, en realidad, pocas veces es el **precio** la verdadera razón para no cerrar una venta. Hay compradores exclusivamente de precio que buscan sólo rebajas, ofertas especiales y que tienen mentalidad constante de «todo a 100». Posiblemente no sean los clientes potenciales ideales para tus productos, salvo que tú le ofrezcas unas condiciones de «saldo y derribo», lo cual parece bastante improbable. Según estadísticas efectuadas en diferentes sectores del mercado, el precio no es nunca el elemento más importante para comprar o no comprar. Los principales motivos suelen ser otros y hay que intentar detectarlos para no caer en la trampa de la rebaja o del descuento. A veces hay circunstancias en las que la defensa del precio es totalmente imposible, porque hay un diferencial demasiado importante entre lo que nosotros queremos cobrar y lo que el cliente está dispuesto a pagar, pero si ésta no es la situación, en vez de discutir o defender de forma intransigente nuestro precio, debemos hacer todo lo posible para verificar las verdaderas razones del «no» de nuestro cliente potencial. Aquí, de nuevo, deberás transformar esta objeción en solicitud de mayor información.

—¿Puedes ponerme algún ejemplo?

—Los que te comenté el otro día: «¿Por qué dice usted que es demasiado caro?», «¿Qué entiende usted por caro?», «¿Es caro o costoso?», «¿Cuál sería para

usted un nivel de precio aceptable?» Tendrás que hacer todo lo posible para dejar siempre el discurso del precio para el final. Antes trata de defender y de explicar con amplitud de detalles todos los beneficios y las posibles ventajas diferenciales de tu producto o servicio. Si tu cliente no está convencido de tu valor diferencial será muy difícil defender tu precio, pero defenderlo sin haber explicado el valor de nuestra oferta es un auténtico suicidio comercial. No hables demasiado pronto de tu precio, no se lo expliques nunca al principio de una negociación, porque podrás dar por terminada toda tu labor de presentación. Si el cliente insiste, resístete y explícale que el precio final dependerá de otras variables, como el volumen de su pedido, el número de los productos consumidos, la edad y/o el sexo del conductor...

—Pero cuando un producto es casi estándar, como puede ser el seguro de un coche o de un piso, es muy difícil defender un precio, ¿no?

—Pedro, si aceptara tu teoría, el único Banco que podría vender sus hipotecas o sus préstamos personales debería ser exclusivamente el más barato, pero las cosas no funcionan así. Si los atributos de mi producto tienen pocas posibilidades de ser diferenciados de los que ofrece la competencia debería jugar a precio y ser más barato, pero las cosas no van siempre así. La calidad del vendedor, la imagen y la seriedad de la empresa y el servicio posventa que la misma ofrezca a sus clientes pueden influir contundentemente sobre la decisión de compra. Si el precio fuese el único condicionante de todas nuestras decisiones de compra, iríamos todos vestidos con aquellos trajes chinos «moda Mao Tse Tung», todos iguales y con muchos bolsillos y botones. Todos usaríamos relojes digitales de 20 euros y las tiendas «*discount*» estarían en cada esquina de nuestras ciudades. Tienes un problema cuando tú quieres defender un diferencial de precio sin ofrecer ningún valor añadido a tus clientes. Esto sí que puede rozar el ridículo. Si estás convencido de que el conjunto producto o servicio que ofreces, tu calidad como vendedor, la imagen de la empresa, el servicio posventa, la asesoría y la disponibilidad constante al cliente constituyen un diferencial con respecto a la oferta de la competencia ¡defiende tu precio con todas tus fuerzas!

17. Aprende a cerrar la venta

—Pedro, hemos llegado a la **quinta fase**: el **cierre de la venta,** y éste es el punto final. Estás delante de la posibilidad de conseguir el éxito deseado, pero... si no damos un empujoncito, la venta se la llevará otro. Piensa que más de la mitad de los vendedores, cuando llegan al final de la negociación y han contestado con brillantez a todas las dudas y objeciones del posible cliente, cierran la carpeta y dicen: «ya me llamará si está interesado» o «le llamaré la semana que viene para ver qué opina y qué ha decidido». Posiblemente no hará falta ni llamar al cliente, porque el pedido se lo habrá llevado otro más listo que tú.

—No lo entiendo. Me dices que debo ser educado, amable, profesional, que no sea pesado y ¿me sugieres que «fuerce la máquina» al final?

—«Forzar la máquina» no significa forzar la venta con falsas promesas o con argumentaciones inoportunas. Cerrar un pedido argumentando que subirán los precios dentro de pocas semanas se puede pagar muy caro cuando el cliente compruebe que mentías. Empujar a una decisión explicando que las ventajas promocionales terminan en pocos días es otro error, si tampoco es verdad. Lo que intento explicarte es que si has cubierto con profesionalidad cada una de las etapas anteriores, ya te habrás dado cuenta por alguna señal de conformidad (tanto verbal como no verbal) o de aprobación que el cliente está muy interesado en lo que le has enseñado. De aquí que no viene mal invitarle a cerrar un acuerdo a través de diferentes preguntas que pueden suponer pequeños cierres antes de lograr el sí definitivo. Existen diferentes técnicas de cierre, algunas de las cuales no son idóneas para tu tipo de actividad, como el «cierre del cachorro» o «cierre de prueba». Esta técnica consiste en que el cliente de la tienda de animales domésticos se lleve el perrito a casa el fin de semana con la garantía de que, si no le gusta, lo podrá devolver el lunes y recuperar su dinero. Esta técnica se usa mucho en el sector del automóvil cuando el concesionario hace probar el vehículo a clientes, oportunamente seleccionados, con toda tranquilidad. Otra técnica se llama «invitacional» y consiste en invitarle a quedárselo ya, sin miedos. Otra forma de cerrar la venta es la técnica «por suposición»: «En el supuesto que usted haya tomado la decisión, podríamos empezar a... antes de... días»...

—Enrique, de esta forma nos exponemos al NO con mucha más facilidad porque ¡le estamos empujando a tomar una decisión ya!

—Si el objetivo de tu visita consistía en vender, no puedes desarrollar las diferentes etapas del proceso de venta sin llegar al **«momento de la verdad»**. Haciendo esto actuarías como los vendedores poco decididos a los cuales me refería antes y que actúan sólo por un enorme miedo al rechazo, es decir, miedo a que el cliente les diga ¡NO! Si el NO te asusta, cambia de trabajo ya, pero mentalízate de que si no provocas una decisión corres el grandísimo riesgo de que otro vendedor te quite el pedido. Así que, manos a la obra y llega hasta el final. Piensa que tu único riesgo consistirá en no haber cerrado la venta y, como verás ahora mismo, esto no siempre es malo.

18. No temas los «no cierre»

—Los cierres negativos no son siempre malos, porque recibir un NO del cliente de una forma muy educada no significa en absoluto que hayamos fracasado en nuestra labor. Este NO puede ser debido a diferentes razones: la decisión de compra no depende únicamente de nuestro interlocutor, y tú no lo sabías; la tuya es la primera oferta y el cliente quiere un mínimo de 3 o 4 presupuestos; nuestro producto, hoy, no responde a las necesidades del cliente, pero mañana... quién sabe; el cliente acaba de comprar el mismo producto o servicio a otro proveedor u hoy no puede comprarlo o no está convencido de nuestra oferta, porque no hemos sido capaces de «enamorarle» a pesar de su necesidad de comprar cuanto antes. Salvo en este

último caso, en el cual la culpa será tuya al cien por cien, en los otros casos un «no cierre» no debe ser interpretado nunca como una labor perdida, ya que en muchos casos un «no cierre» de hoy puede ser una **oportunidad** para mañana si el vendedor ha actuado profesionalmente a lo largo de todo el proceso de venta.

—Sí, Enrique, te entiendo, pero de una forma o de otra nos está cerrando la puerta de su casa sin darnos muchas explicaciones sobre las razones de su no.

—Tienes razón, pero esto es inevitable. Lo que a mí más me preocupa es que tú no hayas sido capaz de detectar sus necesidades reales, su nivel de satisfacción con el proveedor actual, las circunstancias que pueden producirse en los próximos meses para crear otras necesidades adicionales, un posible interés en productos alternativos, precios, *rappels* (descuentos directos sobre consumo) y rebajas que le aplican otros proveedores, frecuencia de sus ciclos de compra, etc. En este caso, tu futuro con este cliente potencial será bastante negro, ya que no sabrás cómo estructurar tu siguiente visita de ventas. Recuerda que, posiblemente, nunca tendrás una segunda oportunidad.

—Ya, pero después de un NO ¡es muy difícil volver a la carga unos meses después!

—Eso dependerá exclusivamente de ti y de si has trabajado con profesionalidad a lo largo de tu visita con el cliente. Nunca des por perdido a un cliente potencial. Utiliza toda la información que has sabido obtener en la primera visita para preparar una segunda oferta más atractiva, dale siempre las gracias por haberte atendido y haz llamadas de seguimiento con constancia, pero sin atosigar.

»Recuerda: el trabajo de ventas es un trabajo con muchos noes. Si tu piel es demasiado sensible, dedícate a otra cosa y sal ya del mundo comercial.

19. Posiciónate como un verdadero consultor

—Por último, no te olvides de la **sexta fase**: **el seguimiento**. Para que tu trabajo sea más efectivo, tienes que recordar que la fidelización de los clientes se inicia siempre en el proceso de venta. Para lograr su vinculación es necesario que te preocupes de haber conseguido su total satisfacción contigo, con el producto y con la empresa. Esto significará que habrás logrado pasar del mundo de la «transacción» al de la «relación», dejando de ser «un vendedor producto-precio» para convertirte en un «vendedor-consultor», constantemente orientado a identificar y satisfacer las necesidades de cada cliente de forma individualizada.

—¿Cómo actuaría un vendedor-consultor?

—Un vendedor-consultor siempre tiene un trato profesional con el cliente, nunca familiar; considera la venta como un servicio, no como una batalla entre ganadores y perdedores; cree sinceramente que su función consiste en «ayudar», no en persuadir; se preocupa constantemente por cubrir las necesidades de sus clientes, no por vender y lograr su objetivo económico; se preocupa por conseguir la máxima confianza de su cliente, con lo cual no mentirá nunca; considera la preparación y el seguimiento de la venta fundamentales para poder siempre

alcanzar el éxito; cree firmemente en la filosofía «yo gano-tú ganas». En consecuencia, no se siente nunca adversario del cliente y su orientación es siempre la de «nosotros»; cuida constantemente de sus clientes sin pensar ni un solo momento en manipularlos. Por todo ello, el proceso de venta no está orientado sólo hacia la toma de pedidos, como si fuese una carrera de *sprint*, ya que su gestión más profesional persigue resultados a largo plazo que sólo la confianza del cliente fidelizado le podrá garantizar.

—Así que debo conseguir ganarme su confianza cuanto antes...

—Exactamente. Creo que la razón principal que llevará a tu cliente a seguir comprándote se basará en buena medida en lo que realmente piensa de ti como profesional. Cuanto más te vea como consultor, consejero, ayudante, amigo, más te comprará y más contribuirá a tu éxito. Así que preocúpate constantemente por solucionar todos sus problemas como un verdadero profesional. Para que te sea más fácil recordar todo lo anterior, aplica la **primera regla de oro de la venta:** dale siempre a tu cliente más de lo que espera recibir por el precio que ha pagado.

—No te entiendo. ¿Qué significa darle siempre más? ¿Más de qué?

—Sorpréndele, cuídale, sé accesible, hazle favores extra-profesionales, hazle sentir toda la importancia que tiene para ti. Todo esto se llama **cultura cliente** o **cultura servicio**, no servilismo. Busca qué puede ser ese algo más. Seguramente tu inteligencia creativa te lo hará comprender muy rápidamente, así que ¡manos a la obra!

20. Recuerda la ecuación de valor de tu cliente

—Y aquí llega la última regla del día. Piensa que cada vez que compras algo actúas como cualquier persona física o jurídica, calculando muy rápidamente si el **valor recibido** de tu proveedor es adecuado o no con respecto al **precio pagado**. En el diseño de una estrategia de fidelización lo llamamos **«valor por esfuerzo»** y consiste en una fórmula que aplicas cada vez que sacas tu cartera para comprar algo:

$$\text{Valor por esfuerzo} = \frac{\text{QUÉ ME DAN}}{\text{QUÉ ME CUESTA}}$$

—Yo no aplico ninguna fórmula; sencillamente si algo me gusta o lo necesito, lo compro. Por supuesto, intento pagar un precio adecuado, así que no entiendo esto del «valor por esfuerzo».

—En lo que me estás diciendo ya aparece clarísimamente que no estás dispuesto a que te timen, si puedes escoger, lo que significa que en tu percepción lo que te dan debe ser igual o mayor de lo que te cuesta, ¿verdad? Esto se llama **fórmula de**

valor y se compone básicamente de cinco elementos, las cinco armas que tendrás a tu disposición para vender tus productos con éxito: «Qué me dan» se refiere a un producto/marca y un servicio. El producto/marca es la base de nuestra oferta de valor, es el seguro que tú vendes, respaldado por la garantía de la marca de tu correduría. Piensa que, en la actualidad, es muy difícil diferenciarse y prácticamente imposible ser un proveedor exclusivo. Los seguros son todos muy similares, y lo mismo ocurre con las hipotecas, las diferentes marcas de gasolina...

»... Y casi todos los productos que ofrece un supermercado, por no hablar de la ropa, de los coches y de los viajes que ofrece cualquier agencia de viajes del país.

»El «**servicio**» es una maravillosa forma de agregar valor a un producto, añadiéndole otros beneficios que pueden inclinar las preferencias de los clientes hacia ti: un trato más personalizado, una mejor atención y rapidez, un personal competente, preparado y formado, total disponibilidad y una amplia sonrisa. En el fondo, cualquier empresa lo es de servicios, ya que casi todos los productos en el siglo XXI implican una serie de posibles servicios complementarios que el cliente espera recibir, y precisamente es en la calidad y la cantidad del servicio prestado en lo que podrás desmarcarte de tu competencia, en particular si su apellido es más ilustre que el tuyo. El «**qué me cuesta**» se refiere por un lado al precio y por el otro a las incomodidades e inseguridades que tenga un cliente. El **precio** es un elemento importantísimo de la ecuación de valor, puesto que es su contrapartida más clara. A veces es el argumento básico para tomar una decisión, en especial para aquellos clientes a los que no les importe lo más mínimo recibir los servicios complementarios arriba mencionados. Afortunadamente, en la mayoría de los casos no es el único argumento de decisión, ya que son los otros elementos de la misma fórmula de valor los más apreciados. **Reducir o anular incomodidades** consiste en identificar con exactitud las expectativas de servicio de nuestro cliente, creando los oportunos estándares de servicio para cumplir con brillantez y profesionalidad en cada circunstancia. ¿Los partes de los siniestros podrán ser telefónicos o los requerirás por escrito? ¿Las liquidaciones de los mismos serán rápidas y automáticas o requerirán más burocracia? ¿En caso de dudas o consultas, tu *call-center* funcionará sólo en horario laboral o estará abierto las 24 horas? ¿El peritaje de un coche siniestrado será rápido o lento? ¿La comprobación del estado de un vehículo usado para tu cobertura de todo riesgo se podrá hacer en diferentes lugares de la ciudad, para evitar grandes desplazamientos, o sólo en la oficina principal de la correduría?...

—¿Significa esto que acabaremos yendo a buscar el coche siniestrado al mismísimo domicilio del cliente, rellenando yo el parte y ocupándome de devolvérselo arreglado y limpio?

—¡Ja, ja, ja! —Enrique le miró divertido—. Pedro, ¡veo que vas bien encaminado para dar ideas de diversificación a tu correduría! No lo dudes, antes o después alguien en tu sector hará lo que hoy te parece ridículo, ilógico y económicamente ruinoso. Pero continuemos. Con **reducir o anular inseguridades** me refiero a que, por ejemplo, una garantía de cinco años es más atractiva que una

de dos. La posibilidad de equivocarse sin que le cueste demasiado gusta a cualquier cliente. Nunca hay que penalizarle por dejarnos o dificultarle las cosas si quiere cambiar de proveedor, como hacen algunas compañías de telecomunicaciones. En tu sector el cliente tiene siempre pánico a la «letra pequeña», ya que generalmente se emplea para no devolver el importe íntegro del daño sufrido. Cuanto más claro y transparente seas en todas estas cosas, más confianza en ti tendrán tus clientes y, posiblemente, más fieles serán a tus productos y a tu empresa. Así que no vivas obsesionado por el precio y preocúpate por «enriquecer» tu fórmula de valor dando más servicio y reduciendo incomodidades e inseguridades a tus clientes. Si no haces nada de esto, te recomiendo vender mucho más barato que tu competencia, ya que te quedará sólo el arma del precio.

Fin de la sesión, ya era hora de volver a casa, así que Pedro cogió su pequeña mochila, se despidió con un abrazo de Enrique y se fue. Ahora sí se encontraba realmente cansado y agotado por el calor... así que se quitó los zapatos y se tumbó en el sofá a mirar un poco la televisión. Abrió un paquete de rosquillas que le había dado su madre y mientras se las iba comiendo abrió su libreta y leyó en diagonal lo visto esa mañana con Enrique. Reescribió las cinco nuevas normas para tratar de aprendérselas:

16. **Aprende a defender tu precio.**
17. **Aprende a cerrar la venta.**
18. **No temas los «no cierre».**
19. **Posiciónate como un verdadero consultor.**
20. **Recuerda la ecuación de valor de tu cliente.**

Y, en una hoja aparte, y dejando espacio para las siguientes reglas, encuadró la primera regla de oro vista ese día:

PRIMERA REGLA DE ORO:

«Dale siempre a tu cliente más de lo que espera recibir por el precio que ha pagado.»

Apagó la luz y, una noche más, se quedó dormido mirando un programa de televisión.

CAPÍTULO 5

Quinta sesión:
La importancia del cliente

Martes por la mañana. A Pedro le costó mucho levantarse tan pronto. «Qué rápido pierde uno la costumbre de madrugar», pensó. Se duchó rápidamente y se fue al despacho de Enrique. Dado que éste tenía una reunión, le había cambiado la clase de la tarde a la mañana, esta vez sin ningún paseo, ya que debía recibir unas llamadas urgentes en el despacho.

—Buenos días, Pedro ¡Lo siento por hacerte levantar tan pronto! Te está esperando una enorme taza de café con leche en la sala, así que, adelante.

Cuando Pedro entró se sentía todavía algo torpe y dormido, y de nuevo con la espalda dolorida por la noche pasada sobre el duro sofá. Sobre la mesa había un café con leche y un croissant. Pedro sonrió y agradeció el detalle del desayuno.

—¿Qué vamos a ver hoy Enrique? —dijo Pedro mientras daba un mordisco a su croissant.

—Hablaremos de la importancia del cliente.

21. Los mercados son como nuestro estómago

—Uno de los errores más frecuentes que puede cometer un vendedor es el de olvidar que los clientes tienen un proceso de digestión igual que el de nuestro estómago. Si al mediodía te has comido una rica paella con un segundo plato y un postre, será muy difícil que esa noche tengas sitio para un sabrosísimo cochinillo, una deliciosa fabada asturiana o el más ligero de los cuscús marroquíes. Reventarías, como revienta un cliente cuando lo hemos cargado en exceso sólo por cumplir con nuestro objetivo de venta mensual. Piensa en lo que puede ser su consumo habitual y déjale que pueda volver a comprarte con mayor frecuencia.

—Pero ¿por qué no es bueno venderle todo lo posible?

—Porque cuanto más sobrecargado esté, más lenta será su digestión y, posiblemente, más rencorosa si ha comprobado que le has hecho excesiva presión con argumentos que no han sido reales. En este sector quizá no podrás cometer estos errores, ya que tu producto ni se vuelve a comercializar ni se consume ni se almacena, pero a lo mejor no venderás seguros toda la vida y no te vendrá mal acordarte «del estómago» si un día vendes otro tipo de productos tangibles. No te olvides que los mercados también tienen sus índices de crecimiento condicionados por diferentes elementos. Por lo tanto, cuando una empresa establece objetivos de crecimiento de sus ventas por encima de los índices de crecimiento del mismo

mercado, significa que se propone atacar directamente las cuotas de mercado de su competencia con las dificultades que te puedes imaginar. Verás que hoy este tipo de estrategia comercial es bastante frecuente, ya que muchas organizaciones están más pendientes de lo que dirán los analistas financieros que de la realidad de los mercados en los cuales operan.

22. Dedica tiempo a cuidar de tus clientes

—La **segunda regla de oro** de la venta que yo explico a mis alumnos dice lo siguiente: «El coste de mantenimiento de un cliente es inferior al coste de captación de un cliente nuevo, pero este último es, a su vez, inferior al coste de recuperación de un cliente perdido». Esto significa que el seguimiento de tus ventas, así como de los no cierre (la sexta fase de la venta), serán fundamentales para el logro de tus objetivos. Recuerda que la venta termina sólo con la satisfacción y posterior fidelización de tus clientes, por lo tanto es esencial que efectúes un **seguimiento** discreto, personal y/o telefónico de tus clientes que te permita comprobar su nivel de satisfacción con tus productos y servicios y, además, constituirá la base para convencerlos a que sigan contando contigo. Un discreto e inteligente seguimiento, además de permitirte controlar su nivel de satisfacción con tu correduría, podrá darte la posibilidad de incrementar sus volúmenes de compra sea del mismo producto (ha comprado otro coche a un hijo) como de posibles ventas cruzadas al comprarte otras pólizas que no te habían confiado al principio de vuestra relación comercial.

—¿Y este seguimiento no puede molestar a mis clientes como nos molesta a nosotros que nuestro Banco o la compañía de telefonía móvil nos persigan a cualquier hora?

—Pedro, generalmente en tu sector es bastante frecuente que el único seguimiento consista en el envío de una carta anual anunciando al cliente la nueva prima para el año que sigue, por supuesto incrementada. Esto es peligrosísimo por muchísimas razones, ya que tu cliente podría no renovar su seguro al vencimiento por no estar convencido de su utilidad o renovarlo con otra compañía más brillante, dinámica y/o más barata, sin comunicarte así otras posibilidades de venta cruzada, ya que difícilmente se acordará de ti al no volver a tener ningún contacto tras la compra del primer seguro. Piensa que el escaso seguimiento que hemos recibido después de las compras que hemos hecho a muchos proveedores es una de las mayores razones para empujarnos a examinar otras ofertas. Pero no olvides que te he hablado de «discreción» por una razón fundamental: no llames a tus clientes a su domicilio a destiempo, no invadas su privacidad, no te pongas pesado con constantes solicitudes de nuevas citas comerciales para perseguir demasiado pronto mayores volúmenes de venta cruzada. El seguimiento es un arte y deberás aprender cómo hacerlo de la forma más efectiva.

—Por ejemplo...

—Puedes hacerlo por carta, mail, una llamada para verificar su satisfacción, el

envío de una revista, libro o artículo de su interés, una felicitación por algún aniversario, una invitación para un evento o una visita personal para proponerle cosas nuevas que podrían ser de su interés, entre otras cosas.

»¡No te olvides nunca que una ocasión especial para lograr un impacto positivo es la tramitación y la liquidación rápida de un siniestro! Actúa como un «vendedor-consultor» que piensa también en los intereses de sus clientes, no sólo en la consecución de sus comisiones o bonificaciones, y piensa que la venta es una maravillosa carrera por etapas de una vuelta que puede durar años si tu cliente te ve como un socio y no como un oportunista. Tus éxitos comerciales dependerán de la calidad de las relaciones que habrás sabido establecer con tus clientes y del nivel de confianza y credibilidad que hayas sabido conseguir.

23. Recuerda cuánto vale un cliente

—Si nuestros proveedores actuales tuviesen muy claro cuál es nuestro auténtico valor comercial, seguramente nos tratarían con más atención y cariño. Por desgracia, el valor transaccional prevalece siempre sobre nuestro verdadero valor, que es el relacional. Piensa en cosas tan elementales y conscientes como el restaurante donde comes a diario el menú del día, en la gasolinera donde repostas cada semana, en tu compañía de telefonía móvil o en tu gasto mensual de energía (luz y gas), y te darás cuenta de lo poco que interesamos como clientes.

—Enrique, tal vez sea algo exagerado esperar que, con los clientes que tienen estas empresas, te mimen como cliente si gastas un menú diario de 12 euros o de 50 euros semanales de gasolina y un gasto de 120 euros de teléfono móvil cada mes.

—Pedro, en una estrategia de marketing relacional se mide el **valor cliente** descontando sus flujos medios de compra a 15-20 años a la tasa de interés corriente. Déjame que te ponga algún ejemplo para que lo veas claro utilizando los gastos que te mencioné:

Menú del día
12 euros × 20 días × 12 meses × 20 años = **57.600 euros**

Gasolina
50 euros × 4 semanas × 12 meses × 20 años = **48.000 euros**

Teléfono móvil
120 euros × 12 meses × 20 años = **28.800 euros**

Luz y gas
150 euros × 12 meses × 20 años = **36.000 euros**

»Estas cantidades representan sólo una entrada de tesorería, no el valor del

cliente a 20 años vista, por el cual deberíamos descontar los beneficios netos acumulados a la tasa de interés corriente, pero ya son datos significativos para representar nuestro valor sólo considerando futuras repeticiones de compra... ¡y eso sin tener en cuenta que lo más probable es que a lo largo de esos años el gasto incrementaría!

—Así pues, si esto es lo que gastamos en esas empresas, ése es nuestro valor para ellos, ¿no?

—No, esto es sólo el primer parámetro. No olvides que el verdadero valor de un **cliente fiel** viene dado por varios factores: la repetición de sus compras en el tiempo, la posibilidad de venta cruzada, la publicidad positiva que nos podrá hacer, las sugerencias mutuas de mejora en el servicio, la disminución de su sensibilidad al precio, un coste de ventas inferior (ya que no hacen falta descuentos, publicidad, promociones, que aplicaríamos para captar a un nuevo cliente), una mayor tolerancia a errores o fallos en nuestro servicio y la posibilidad de conocerle mejor en el tiempo y poder así aplicarle un verdadero marketing «*one to one*».

—Pero, si valemos tanto ¿por qué no nos cuidan más?

—Porque la estrategia comercial de muchas empresas está más centrada en la venta a corto plazo y porque se trabaja todavía muy poco con estrategias comerciales relacionales, es decir, las que buscan mejorar las relaciones con nuestros clientes. Lo que preocupa en primer lugar es conseguir el resultado de la semana, del mes, del año. Piensa que muy pocas organizaciones están verdaderamente preocupadas por vigilar las pérdidas de clientes y, en general, los mercados están más orientados a la captación que a la retención. Así que preocúpate de verdad por saber cuánto valen tus clientes y proyecta este valor en el tiempo, sin pensar sólo en tu objetivo de este año.

24. Pesca ballenas y no anchoas

—Hace muchos años un economista suizo que se llamaba Wilfredo Pareto descubrió un principio aplicable a la gran mayoría de las actividades económicas y que se conoce como «**La Regla del 80/20**», según la cual el 20 por ciento de todas nuestras actividades determinarán el 80 por ciento de los resultados que obtendremos. Esto significa que será más interesante concentrar tu actividad en los temas de mayor valor pues, seguramente, el 20 por ciento de tus clientes potenciales podrían representar el 80 por ciento de tus ventas. Pesca ballenas en la medida en que esto sea posible, ya que así tu tiempo de captación será más rentable al abordar cuentas que te podrán producir mayores volúmenes de negocio. Esto vale tanto para tus actividades de captación como para tu trabajo de seguimiento, ya que muy posiblemente el 20-30 por ciento de tus clientes representarán el 70-80 por ciento de tus resultados de venta y, en consecuencia, de tus ingresos. Tu tiempo es precioso y debe ser aprovechado al máximo dedicándolo al 20 por ciento de tus tareas más importantes. Éstas, probablemente, serán de vital importancia para que consigas el 80 por ciento de tus resultados. Rechaza aquellos temas que te aporten

poco valor y te absorban la misma cantidad de tiempo.

—¿Esto significa que me tendré que dedicar sólo a grandes cuentas y olvidarme del resto?

—En el área de trabajo que la correduría te asignará, tendrás seguramente un conjunto de clientes, potenciales o ya existentes, de diferente importancia, poder adquisitivo y estructura económica. Ojalá tu cartera estuviera compuesta por grandes cuentas, ya que esto te permitiría concentrarte al cien por cien en este segmento. El hecho que tengas clientes y posibles clientes grandes, medianos y pequeños requerirá que distribuyas tu tiempo entre cada uno de ellos. Procura dar la oportuna importancia y prioridad a los temas que puedan representar una parte importante de tu volumen de negocio. Pero, al mismo tiempo, no te olvides de las cuentas medianas y pequeñas que habrás captado o que son ya clientes de tu correduría. A éstos les tendrás que dar la misma calidad de atención, el mismo servicio y la misma profesionalidad. No así tu tiempo, que tendrás que distribuir más en proporción al valor de cada cliente.

—Pero ¿no crees que cuentas pequeñas y medianas de hoy pueden también tener un alto potencial de crecimiento de cara al futuro?

—Claro que sí, por eso no sólo deberán ser visitadas de paso, sino también atendidas con todo el tiempo y cariño que hagan falta. Cuando te invito a buscar ballenas y atunes grandes me refiero en gran medida a tu trabajo de captación y a la preparación que deberás efectuar antes de concertar la primera visita. Este tiempo podría ser casi el mismo si te dedicaras sólo a cuentas pequeñas o medianas, así que prepara el arpón y no el anzuelo.

25. Mantén la mochila de contactos siempre a tope

—También en la venta hay que trabajar con estadísticas, con previsiones y con medias. Te pongo un ejemplo: si en tres meses has contactado con cien clientes potenciales, has logrado treinta visitas de presentación y has sacado diez contratos, puedes decir que has tenido una efectividad de visitas del 30 por ciento y una efectividad de pedidos del 10 por ciento sobre contactos y del 33 por ciento sobre visitas. Esta información es preciosa porque te empujará a tener siempre tu mochila de contactos llena hasta los topes para lograr una buena base de visitas de presentación, sabiendo que en una de cada tres podrás dar en la diana. Tienes que tener la obsesión por buscar contactos, porque sin contactos nuevos no hay venta nueva, salvo cuando te busquen por una posible recomendación de un cliente. Pero, en ese caso, te están comprando, no has vendido tú.

—Y ¿cómo debería organizarme?

—Crea listados de contactos, ordénalos según su potencial económico (para dar prioridad a los «atunes grandes»), saca la mayor información posible de cada uno de ellos y empieza la paciente labor de conseguir que te concedan una entrevista. Tendrás muchos rechazos, pero recuerda que has escogido el trabajo del «no» y que sólo una gran resistencia a la frustración te permitirá mantener la moral alta.

—Cuando no me ofrezcan la posibilidad de una entrevista ¿debería borrarlos de la lista de los clientes potenciales?

—En absoluto. Cometerías una grave imprudencia. Las posibilidades de tener éxito con la llamada «puerta fría» son, por supuesto, bajas, salvo que sepas moverte con habilidad para crear alguna expectativa que estimule al cliente potencial a darte hora. Otro camino consiste en enviarle un mail, lo más personalizado posible, para despertar al máximo su interés y anunciarle una inminente llamada para efectuar una presentación presencial. Otro camino a no olvidar es buscar siempre un contacto dentro de la misma empresa que te facilite una primera entrevista con el departamento interesado, dando referencias positivas tuyas y de tu empresa. Te diría que éste es el camino más positivo y más rápido para obtener una entrevista de ventas. Recuerda que toda la labor comercial consiste en un trabajo de prospección sin fin, para lograr efectuar unas presentaciones eficaces de las cuales pueden lograrse pedidos o visitas de seguimiento para mantener viva nuestra presencia en la mente del cliente. Así que ten la obsesión por tener tu «mochila de contactos» constantemente llena, «tu cuenta bancaria te lo agradecerá».

La sesión había finalizado mientras se levantaban; Enrique comentó:

—Mañana te espero a la una y seguiremos trabajando mientras almorzamos, porque a las cinco tengo una reunión.

Cuando Pedro salió de la oficina de Enrique a media mañana se encontró con un día soleado y una temperatura todavía agradable y decidió pararse en una terraza a desayunar. Mientras se comía unas tostadas, revisó las «normas del cliente» comentadas esa mañana y las encuadró en su libreta como venía haciendo con las anteriores.

21. **Los mercados son como nuestro estómago.**
22. **Dedica tiempo a cuidar a tus clientes.**
23. **Recuerda cuánto vale un cliente.**
24. **Pesca ballenas y no anchoas.**
25. **Mantén la mochila de contactos siempre a tope.**

Asimismo apuntó la segunda regla de oro en la misma página en la que el día anterior había escrito la primera:

PRIMERA REGLA DE ORO:

«Dale siempre a tu cliente más de lo que espera recibir por el precio que ha pagado.»

SEGUNDA REGLA DE ORO:

«El coste de mantener a un cliente es inferior al coste de captación de un nuevo cliente, pero este

último es, a su vez, inferior al coste de recuperación de un cliente perdido.»

Pedro decidió irse a callejear por la ciudad hasta la hora de comer. Ese día venía *El Galgo* del pueblo a recoger su equipo de música. Solía decirle: «Pedrito, el pueblo está muy bien, y cuando estoy en Madrid anda que no lo echo de menos... Pero es que, colega, una semana allí y ¡yo ya estoy que me subo por las paredes de aburrimiento sin un poco de ruido y mis CD's! Yo soy un urbanita, ya verás cómo te acaba pasando igual... así que, ¡el 20 de agosto ya me vuelvo!»

Pagó sus tostadas y el café, se levantó y se alejó de la terraza silbando. Poco después ya se había perdido entre la multitud.

CAPÍTULO 6

Sexta sesión: La importancia de la gestión profesional (I)

Pedro miraba pensativo por la ventana del autobús. Le había impresionado enormemente «el valor de un cliente»... Empezó a pensar en lo poco que le habían cuidado desde siempre en muchos de los lugares donde había sido un cliente habitual: en el bar donde desayunaba cada mañana, donde apenas si le daban los buenos días; en el supermercado del barrio, en el que las cajeras casi ni le miraban a la cara... Se sintió de repente como un cliente con ganas de ser mimado y con todo el derecho de exigirlo: «Creo que sentirme así me va a ayudar a mimar a mis futuros clientes en la correduría», se dijo.

Ya en el despacho de Enrique se enteró del programa que le esperaba:

—Hoy veremos cinco reglas a las que quiero que prestes mucha atención; seguiremos trabajando en el restaurante para ganar tiempo.

26. Recuerda que la venta tiene dos dimensiones

—Un vendedor tiene tres estrategias a seguir para lograr sus objetivos de ventas y de ingresos. Éstas son: *a)* fomentar la distribución horizontal, *b)* la vertical y *c)* ambas; fomentar la distribución horizontal significa sencillamente buscar siempre nuevos clientes: captar, captar y captar. Esto es fundamental; recuerda lo que te expliqué de tu «mochila de contactos», para cubrir con creces las posibles pérdidas de clientes que cualquier organización tiene en el tiempo y para incrementar los volúmenes de venta.

—Y ¿no te parece que a veces es complicado incrementar la cartera de clientes?

—Sí, es difícil captar nuevos clientes. Requiere mucho tiempo y horas de dedicación convencer a un **cliente potencial** de que se convierta en **comprador** y, cuanto antes, en **cliente**. Al contrario, fomentar la distribución vertical consiste básicamente en trabajar más a fondo sobre la cartera de clientes que ya tienes para mejorar la penetración de tus productos. Si actualmente tienes 1,4 pólizas por cliente, un objetivo de distribución vertical puede consistir en pasar de 1,4 a 1,7, lo cual significa vender más pólizas a cada cliente aprovechando al máximo su potencial de compra. El incremento de las ventas cruzadas a los clientes ya existentes es una estrategia menos costosa y, posiblemente, más fácil de realizar.

—Y ¿no corro el riesgo de ser pesado o de saturarles si ofrezco más productos a los mismos clientes? ¡Me parece que podría incluso fastidiar las ventas conseguidas hasta la fecha con ellos!

—No entiendo por qué dices «pesado» y no dices «útil», si por ejemplo podrás al mismo tiempo abaratar el coste del seguro a tu cliente con un posible descuento proporcional al número de productos consumidos en tu correduría. Recuerda la **tercera regla de oro de las ventas:** «Es mucho más fácil vender el tercer producto a quien ya tiene dos que el primero a quien no tiene ninguno».

»Además, de esta forma tendrás muchas más posibilidades de vincular más a los clientes actuales, introduciéndoles la posibilidad de un segundo y un tercer producto a la primera ocasión que se te presente. Fomentar ambas es la alternativa estratégica más ambiciosa, ya que consiste en atacar en las dos dimensiones al mismo tiempo, cubriendo así con creces la mortalidad natural de los clientes. Captar es importantísimo, porque con el tiempo los clientes se pierden, ya sea por traslado de domicilio, cambios de actividad económica, mejores ofertas de la competencia, un mal servicio de tu correduría, falta de trato en un momento dado o fallecimiento. Pero no subestimes las enormes posibilidades de venta cruzada, que consisten en colocar al lado de un seguro de automóvil otro para el hogar, un seguro de vida, uno de responsabilidad civil «por si el perro muerde a alguien»... etc. Trata de hacer todo lo posible por vincular más a tus clientes con otros productos de tu catálogo y, al mismo tiempo, sigue manteniendo tu «mochila de contactos» llena.

27. Decide cuándo merece la pena fidelizar

—Existen una serie de parámetros que indican cuándo merece la pena fidelizar más a un cliente: el alto coste para captar un nuevo cliente en tu sector, la posibilidad de que tenga ventas repetitivas en el tiempo, las probabilidades de realizar venta cruzada, la posibilidad de que nos haga una buena publicidad con sus referencias positivas, la oportunidad de reducir nuestros gastos comerciales en el tiempo y la posibilidad de que baje su sensibilidad al precio. En tu caso, como vendedor de seguros, tienes la garantía de que se pueden producir todas estas circunstancias, ya que en tu situación no es fácil captar un cliente nuevo, existe la clarísima posibilidad que renueve sus pólizas contigo, existe la posibilidad de asegurarle más riesgos, podrás lograr referencias positivas si está contento contigo y con tu correduría, podrás reducir inversiones y gastos comerciales ya que no necesitarás efectuar las inversiones comerciales típicas para quitarle un cliente a la competencia (mayores descuentos, mayores promociones...) y podrás conseguir que el precio no sea su única razón para comprar, si tu servicio y atención son sobresalientes.

—En definitiva, que no debería olvidarme del objetivo del mes y del año, pero sí cambiar mi chip mental y empezar a ver a mis clientes como socios a lo largo del tiempo.

—No hay cosa más bonita para un vendedor que saber que el 50, el 60 o el 70 por ciento de la facturación del próximo año viene de su cartera de clientes fieles. Esto permitirá que tu captación sea menos preocupante, más planificada y más selectiva. Así que haz un clic en tu cabeza y pasa del valor de la transacción al valor

de la relación.

28. Elimina tus hábitos negativos

—Pedro, debes empezar a tomar mayor conciencia de ti mismo para conocer cuáles son tus puntos fuertes y cuáles tus puntos débiles. Analiza a fondo cada uno de ellos y esfuérzate para transformarlos en fortalezas que enriquecerán tu capacidad de éxito. Los psicólogos dicen que se necesitan como mínimo tres semanas (21 días) para desarrollar con éxito un nuevo hábito, pero, generalmente, las personas renunciamos a cambiar, aunque sea en tan poco plazo, ya que las incomodidades del nuevo hábito nos obligan a salir de nuestra zona cómoda en la cual nos encontramos de maravilla.

—Pero 21 días parecen demasiados... debe ser difícil cumplir con el nuevo hábito tantos días seguidos...

—Debes luchar con todas tus fuerzas en estos primeros 21 días, hasta que consigas practicar sin dificultad tu nueva forma de actuar. Si quieres perder peso, si quieres practicar deporte con regularidad, si quieres dejar de fumar, si quieres preparar mejor tus visitas, si quieres estudiar una hora al día, si quieres modificar una mala costumbre o, sencillamente, adoptar una nueva, recuerda perseverar como mínimo durante tres semanas. Verás que, automáticamente, tu inconsciente se preparará para despertarse una hora antes y para no comer según que cosas. Piensa que la calidad de tus relaciones humanas y la total calidad de tu vida vendrán determinadas por la calidad de tus hábitos y de tu forma de ser. Y ahora vámonos a comer bien; conozco un restaurante aquí cerca que te encantará.

Pidieron una mesa para cuatro, para que Pedro pudiera tomar sus notas, y ordenaron su comida con un buen Rioja para acompañar.

29. Aprovecha al máximo tu tiempo

—Cuanto más controles tu tiempo, más controlarás tu vida. Hoy vivimos a ritmos que hace muchos años hubiesen hecho morir de infarto a nuestros antepasados. El mundo ha cambiado y nos ofrece millones de oportunidades para triunfar o para fracasar, según sea nuestra capacidad para reaccionar a nuestro entorno. Piensa que todos, absolutamente todos, disponemos del mismo tiempo y vivimos pendientes del mismo reloj, el que nos da 24 horas al día. Lo que distingue a los triunfadores de los perdedores es cómo usan esas horas. No te quiero dar una lección de gestión del tiempo, sino sensibilizarte sobre la necesidad de gestionar tus horas y tus días con la máxima eficacia. Repasa todo lo que comentamos sobre la necesidad de tener objetivos escritos, ya que éste es el primer punto de partida para una buena **gestión de tu vida**. Quien no tiene objetivos estará siempre condenado a trabajar para quien sí los tiene. Recuerda una serie de puntos básicos: escribe siempre todo lo que tienes que hacer, elabora listas y separa las cosas **importantes** de las cosas **urgentes.**

—¿Cómo las separo?

—Ordénalas de más a menos urgentes y, una vez priorizadas tus tareas, realízalas en el orden previsto. Pregúntate constantemente cuál es el mejor uso de tu tiempo en cada momento y evita los «ladrones del tiempo», todas aquellas cosas sin importancia que te pueden distraer de la realización de tu tarea. Mentalízate de que habrá muchas cosas a las cuales tendrás que renunciar. Piensa que nunca en tu vida llegarás a leer toda la información que te vendría bien para adquirir un total dominio de tu profesión. Así que sé selectivo y concéntrate en las cosas más importantes.

—¿Como qué?

—Cuestiónate cuántas horas de sueño te son necesarias para ser productivo y, en la medida de lo posible, levántate temprano y aprovecha un tiempo precioso para leer, pensar, hacer ejercicio, planificar el resto del día. Piensa que una de las mayores causas de estrés es el poco o nulo control que tenemos sobre nuestro tiempo, así que, en la medida de lo posible, prevé los imponderables que pueden retrasar tus desplazamientos o crearte retrasos no planificados. Cúrate en salud y lleva en tu cartera de mano siempre algo para leer y para aprovechar esos minutos aparentemente perdidos, pero, en realidad, perfectamente aprovechados. Así que no planifiques tus visitas con demasiada rigidez de horario, deja algo de tiempo entre una tarea y la otra para que puedas cubrir tu agenda sin angustias. Elimina de tu vida cosas que te hagan perder miserablemente el tiempo. Es mucho más enriquecedor leer, escuchar música, hacer deporte o relajarte que asistir, totalmente pasivo, a un programa televisivo poco enriquecedor. Sé fiel a tu agenda cuando trabajas y cuando disfrutas; desconecta todo lo que puedas para recargar tus baterías. Planifica tu agenda de toda la semana el domingo por la noche, y cada noche, antes de dormirte, proyecta el desarrollo del día siguiente. Cuando tu jefe o una causa de fuerza mayor te cambien los programas, reconstrúyelos con las mismas prioridades que habías establecido. Aprovecha tu desplazamiento si pasas un considerable número de horas al día en el coche. Cómprate CD's, programas de formación en audio y convierte tu coche en una «academia». Piensa que dos horas diarias de desplazamiento equivalen a un día más de trabajo o de lectura que puedes aprovechar en cada semana. No seas excesivamente ambicioso y haz prácticas de planificación, sin abandonarla sólo por la frustración que sentirás al comprobar, alguna vez, que tus programas se han ido al traste. Piensa que el éxito se logra después de muchos, muchos fracasos. Así que ponte a trabajar sobre ello y empieza a planificar tus días lo mejor que puedas.

30. Piensa más antes de hablar

—Muchas veces la mejor palabra es la que no se dice. No te asustes, un vendedor debe saber venderse, vender la empresa y, por último, vender el producto. Con todo, muchas veces nos encontramos con personajes más parecidos a un «cantamañanas» que a un auténtico profesional de la venta. Vivimos en un mundo

comercial donde el enfado, la discusión, la tensión por un pedido que se pierde... están a la orden del día. Piensa que no puedes perder la calma ni delante de la más grande de las provocaciones ni en la peor situación de tensión posible. Pero, en condiciones normales, no te pases vendiendo, no digas mentiras sólo para conseguir el pedido, no prometas cosas que no podrás entregar o lograr, no fuerces una situación pensando sólo en tu beneficio económico. Hay una historia muy bonita de un niño que engaña a un pequeño elefante en un zoológico acercándole a su trompa un caramelo que, al final, se come el mismo niño, con lo que el pobre animalito se queda con la boca abierta y con las ganas...

—Pooobre...

—Sí, pero años después, el mismo chaval, ya convertido en un señor adulto, está presenciando con sus hijos el desfile de los elefantes del circo que visita la ciudad. Mientras el señor se está comiendo otro caramelo, aquel pequeño elefante, ya crecido y convertido en un elefante de verdad, se le acerca y con su memoria prodigiosa le propina un enorme bofetón con su trompa en la cara. El cliente es como el elefante, nunca olvida, y la sensación de haberse sentido engañado le quedará suficientemente viva en la memoria como para que nuestro fantástico vendedor parlanchín se quede sin pedidos por el resto de su vida. Se dice que «las palabras son como las flechas, cuando las gastas ya no las puedes recuperar», así que intenta usarlas con la máxima prudencia y el máximo cuidado.

—Mañana volveremos a pasear juntos, porque me espera un día terrible. ¡Todos tienen prisa por irse de vacaciones y te dejan sus problemas! Te espero en mi casa a las 6:45 de la mañana.

Pedro se quedó meditabundo con esta última frase, y se dio cuenta de que tenía que aprender a no ser tan impulsivo y medir más sus palabras. Subrayó antes de irse las cinco reglas vistas y las encuadró como había hecho con las otras. Escribió la tercera regla de oro junto a las dos anteriores y cerró su cuaderno. Esa tarde tenía ganas de ir al cine y relajarse. Se lo había ganado. Enrique pagó la cuenta y salieron del restaurante afrontando los 36 grados que les esperaban en la calle.

26. **Recuerda que la venta tiene dos dimensiones.**
27. **Decide cuándo merece la pena fidelizar.**
28. **Elimina tus hábitos negativos.**
29. **Aprovecha al máximo tu tiempo.**
30. **Piensa más antes de hablar.**

PRIMERA REGLA DE ORO:

«Dale siempre a tu cliente más de lo que espera recibir por el precio que ha pagado.»

SEGUNDA REGLA DE ORO:

«El coste de mantener a un cliente es inferior al coste de captación de un nuevo cliente, pero este último es, a su vez, inferior al coste de recuperación de un cliente perdido.»

TERCERA REGLA DE ORO:

«Es mucho más fácil vender el tercer producto a quien ya tiene dos que el primero a quien no tiene ninguno.»

CAPÍTULO 7

Séptima sesión: La importancia de la gestión personal (II)

La mañana era luminosa y la temperatura muy agradable cuando empezaron a pasear por el parque. Pedro llevaba una pequeña libreta para apuntar ideas que después ampliaría en su cuaderno.

—Bueno, Pedro, nos estamos acercando a la parte final de nuestro trabajo y estoy orgulloso de ver con qué interés me has seguido y cómo te estás esforzando por poner en práctica el contenido de nuestras conversaciones. Pero nos quedan todavía muchas cosas que comentar que te ayudarán a triunfar más en tus tareas comerciales.

—Enrique, me has explicado tantas cosas que no sé qué más me puede ayudar. Si sólo pudiera aplicar el 50 por ciento de tus consejos sería muy difícil no llegar a mis objetivos de venta.

—Para alcanzar tus objetivos será de igual importancia conocer y aplicar todas las técnicas que te he enseñado, así como las técnicas de gestión personal que, como recordarás, ya empezamos a ver en la primera sesión. Atiende:

31. Decide quién quieres ser de mayor

—Es fundamental preparar bien la visita de venta y saber salirse de las objeciones, pero tienes que aprender otras cosas. Has trabajado en una fábrica, después en un hotel y hoy eres un joven vendedor con un brillante futuro por delante, pero es oportuno que tú decidas qué historia de tu vida quieres escribir y que descubras tu vocación. Sólo de ese modo podrás poner en práctica muchas de las cosas sobre las cuales hemos trabajado. De ti y sólo de ti depende triunfar en la carrera que has empezado. Ama tu trabajo y descubre tu vocación, porque será el único camino a seguir para poder escribir la nueva historia de tu vida.

—Supongo que debe ser difícil tener éxito como comercial empezando como yo, con 30 años...

—Nunca es demasiado tarde para triunfar en un nuevo camino si tu trabajo te gusta y te enriquece. Descubre rápidamente si es éste tu camino y si lo es, como espero, concéntrate en aquello que haces mejor y decide que quieres triunfar en lo que haces y aprender cada día cosas nuevas para mejorar cada vez más. Piensa que el mayor de los secretos para disfrutar con plenitud de nuestra vida consiste en amar profundamente el trabajo que haces, en realizarlo como si de un *hobby* se tratara, divirtiéndote con él sin sentir el cansancio típico que viene de todas las

cosas que hacemos con desgana. Si te gusta lo que haces lo harás con pasión, entusiasmo y entrega y será muy, muy difícil que tus resultados sean frustrantes. Fíjate en la gente que está paseando o corriendo a nuestro alrededor. Como verás, hay gente de todas las edades, pero muchos de ellos están aquí a las 6 de la mañana y a las 8:30 estarán, posiblemente, trabajando en sus despachos con una disciplina y una determinación muy claras. A veces cuesta años descubrir qué es lo que te enriquece más, pero cuando esto ocurre, sigue tu instinto y, sea cual sea el camino que hayas elegido, vuélcate en él. No se puede vivir desarrollando una actividad que no nos gusta en absoluto; es una durísima forma de ganar un dinero para empezar a disfrutar de la verdadera vida fuera de nuestra profesión. Si esto ocurre, sentiremos cansancio y frustración y estaremos constantemente pendientes de un reloj que marcará la diferencia entre la infelicidad y la libertad. Así que, define rápidamente si este nuevo camino te enriquece y, si tienes esta suerte, vuélcate en él con energía, con ganas y con toda tu pasión, como están haciendo estos «atletas» madrugadores.

32. Comprométete con la excelencia

—Si el camino escogido es el correcto, tu obligación será la de preocuparte constantemente por aumentar tanto tu valor profesional como humano.

—No me asustes. ¿Deberé pasarme toda la vida estudiando?

—Es exactamente lo que te iba a explicar y, si esto te asusta, estás todavía a tiempo para quedarte dentro de la categoría de los que no trabajan a gusto o trabajan sólo por lo que cobrarán a fin de mes. Te lo explico mejor: debes pensar que eres una Sociedad Anónima Laboral con un solo accionista, que eres tú, que posee el 100 por cien de las acciones. Hoy todo tu tiempo y tu actividad están dedicados a una correduría de seguros a la cual has alquilado en exclusiva el 100 por cien de tu sociedad. Te hago sólo una pregunta: como accionista, ¿te interesaría más que el valor de tus acciones subiera o bajara?

—¡Vaya pregunta! Lógicamente me interesaría conseguir que mis acciones tuvieran el mayor valor posible.

—Y ¿qué piensas hacer para que esto ocurra?

—No lo sé, obtener mejores resultados, vender más, adquirir experiencia, trabajar más...

—¡Y estudiar más! Vivimos en un mundo tan competitivo que estaremos obligados a **constantes reciclajes** a lo largo de toda nuestra vida. Necesitaremos estar constantemente al día y aprender más y saber más que otros para no encontrarnos rápidamente obsoletos y expulsados del mercado. Piensa que cada año salen de todas las escuelas y universidades del país miles de nuevos graduados, licenciados, doctorados. ¿Tú crees que habrá siempre trabajo para todo el mundo? Ojalá así fuera, aunque lo más probable es que muchos de los últimos llegados quiten trabajo a algunos de los profesionales en activo que, sencillamente, se han olvidado de estar al día y de reciclarse. Tienes que tener una auténtica obsesión por

estar entre los mejores y conseguir la excelencia. Hoy ya no es suficiente ser bueno para triunfar: hay que estar siempre entre los mejores, los más preparados, los más al día.

—Y ¿esto cómo se hace? Piensa que mi jornada de trabajo en la correduría empezará a las ocho de la mañana y no pararé hasta las siete u ocho de la noche, salvo a mediodía para comer.

—Fíjate en los que corren a nuestro alrededor y mira qué hora es. Por el sudor de sus camisetas algunos ya están a punto de terminar, así que no empieces a buscar excusas. Debes aprender la sana costumbre de administrar bien tu tiempo y leer una hora al día, no sólo novelas de moda o el periódico, sino libros relacionados con tu profesión. Si no puedes leer cada día, porque no quieres o no puedes madrugar como la gente que ves aquí, dedica cuatro, cinco horas a ello cada fin de semana. ¿Sabes qué ocurrirá? Que si un libro se puede leer en diez, doce horas, podrás aprender el contenido de casi veinte libros al año de las temáticas que más te gusten o que más necesites para ser mejor en tu trabajo. Imagínate veinte libros al año de ventas, marketing, psicología, autoayuda... De esta forma serás mucho más competitivo porque adquirirás nuevas ideas, nuevos conocimientos y estarás mucho más preparado en tu profesión. ¿Te parece que de esta forma el valor de tus acciones subirá o bajará?

—Lo veo clarísimo, pero... lo de una hora al día leyendo...

—Es igual que dediques una hora al día o varias horas cada fin de semana. Lo fundamental es que estés hambriento de conocimientos y que, cuando puedas, asistas a cursos o compres cursos en CD para escucharlos en tu coche. Mantente al día, y ten una auténtica enfermedad por leer más, saber más, conocer más. Éste es el mejor camino para conseguir la excelencia en el sector profesional que escojas. Recuerda que en la nueva economía, tu valor no vendrá determinado sólo por la cifra de facturación que seas capaz de alcanzar, sino por el auténtico «conocimiento» que sabrás aportar a tu organización, añadiéndole valor constantemente con habilidades adquiridas y capacidades que otros no poseen.

33. De vez en cuando quédate solo

—En un mundo tan competitivo, difícil y constantemente cambiante como el nuestro, no vendría mal aprender a quedarnos solos, en silencio, quince, veinte, treinta minutos al día. Esto nos permitirá estar siempre en estrecho contacto con el «yo» que llevamos dentro y seguir centrándonos en las verdaderas prioridades de nuestra vida, en lo que verdaderamente importa. De esta forma, tendremos tiempo para redefinir nuestra posición respecto a los objetivos que nos hemos prefijado y podremos controlar de dónde venimos y dónde estamos y, más importante todavía, adónde vamos. Debes ser capaz de sentarte en una habitación solo, en el silencio más absoluto, para recuperar tu concentración mental, pensar en ti y en la vida que llevas.

—¿Qué me aportará exactamente? Yo, antes que solo en silencio, prefiero

ponerme la televisión…

—Estos minutos de meditación te darán más serenidad y bienestar de lo que puedas imaginar y recargarán tus pilas para afrontar con mayor éxito las relaciones humanas de tu vida. Piensa que la clave de tu descanso mental no dependerá nunca del número de horas dormidas, sino del nivel de renovación y paz interior que podrá experimentar tu cuerpo. La fatiga, como dice Robin Sharma,[*] es a menudo una creación mental que deriva del hecho de que estás haciendo algo que no quieres hacer. Pensar con calma y serenidad en lo que estás haciendo con tu vida te ayudará a calibrar en su justa dimensión muchas de las cosas que estamos comentando.

---

* Robin Sharma, *El monje que vendió su Ferrari.*, Ed. de Bolsillo, 1998

34. No reniegues nunca de tus fracasos

—Un gran estudioso americano, Howard Gardner, psicólogo de la Universidad de Harvard, investigó durante años el cerebro humano e identificó ocho tipos de inteligencias que representan distintas habilidades a las que recurrir para resolver las distintas situaciones en las cuales podemos estar implicados. De estas ocho inteligencias, seis dependen principalmente de nuestro neocórtex o cerebro inteligente.

—¿Y cuáles son esas inteligencias?

—La inteligencia verbal, la inteligencia matemática, la inteligencia visual o espacial, la inteligencia musical, la inteligencia física o motriz y la inteligencia biológica.

»Y hay otras dos que están más relacionadas con nuestro cerebro emocional y son: la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal.

—¿En qué se diferencian estas dos?

—La inteligencia interpersonal es indispensable para desarrollar una personalidad que facilite nuestra relación con los demás y consiste en ser agradable, ser amable y eliminar la crítica destructiva, apreciar lo que hacen bien los demás, ofrecer aceptación y respeto a las personas, prestar atención a las mismas, ser sensible y anticiparse a las necesidades de los demás y tener confianza en nuestro prójimo.

»La inteligencia intrapersonal nos permite conocer nuestros sentimientos y pensamientos, detectar nuestros puntos fuertes y débiles, ser honestos con nosotros mismos y con los demás, controlar nuestras emociones, perseverar en los objetivos personales y profesionales, no desanimarse nunca, resistir en momentos de fracaso y de frustración, lograr una serenidad interna, sobreponerse a desgracias o momentos malos de nuestra vida personal y profesional.

»Será esta segunda inteligencia la que te permitirá superar tus problemas y fracasos que, generalmente, pueden hundir al mejor de los vendedores.

—Un fracaso es siempre un fracaso. No creo que acumular una serie de errores

pueda ser beneficioso para mi futura carrera y para que yo progrese en la empresa...

—Ahí te equivocas. Podemos enfrentarnos a nuestros errores de dos maneras. La primera consiste en no dejar que nos hundan y la segunda es pensar que nuestras experiencias más duras y frustrantes son nuestros mejores maestros. No existe éxito sin fracaso y te diré que para tener mayores posibilidades de éxito deberías duplicar tus tasas de fracasos. Decepciones y fracasos están hechos para ser vividos a fondo y para enseñarnos quiénes somos realmente y cuál es la verdadera estructura de nuestra personalidad. Sólo fracasando descubriremos formas de no hacer las cosas que debemos hacer, buscando nuevos caminos, nuevas soluciones que con calma y persistencia nos conducirán al éxito. Intenta ver tus problemas como retos y haz una lista detallada de los mismos, sin permitir nunca que te hundan o te atormenten. Intenta comprender qué cosas puedes cambiar y cuáles, al contrario, deberás aceptar y busca siempre la lección positiva: qué has aprendido, qué tienes que evitar en el futuro y por qué. Recuerda que siempre aprendemos de nuestras experiencias más duras, que son fundamentales para formar nuestro carácter.

35. Controla tus pensamientos

—Lo que determina nuestra forma de sentir sobre todos los acontecimientos que pasarán por nuestra vida no son nunca las experiencias en sí, sino el significado que nosotros les otorgamos. Es fantástico ser ambicioso porque ello te obligará a crecer, a desarrollarte, a aprender más para aportar más valor añadido a tu empresa, pero recuerda que la felicidad no dependerá nunca de tus logros materiales, sino de lo que tú consideres como estado suficiente para ser feliz. Dicen los sabios que la felicidad no se encuentra, sino que se crea. Es un estado mental en el que nosotros mismos debemos ser capaces de crear buscando un verdadero significado a nuestra vida que no se limite exclusivamente a nuestro bienestar egoísta. Recuerda lo que comentamos cuando te pedí que definieras tus objetivos. Intenta aclarar cuanto antes cuál es el propósito de tu vida, por qué estás aquí, qué buscas, cuál es tu misión, qué piensas hacer con tu vida, qué te gustaría que recordaran tus familiares y amigos cuando ya no estés presente. No olvides que los pensamientos que elegimos tener en cada momento de nuestra existencia determinan nuestros sentimientos y que estos últimos son la base de nuestras expectativas: «¡Hoy puede ser un gran día! ¡Hoy aprenderé algo nuevo!»

—Y ¿las expectativas?

—Son la base de nuestras actitudes y éstas son el condicionante básico de nuestro comportamiento. Intenta ser siempre positivo, intenta ver siempre el lado bueno de las cosas, intenta tener fe en ti mismo, en lo que haces y en un ser superior. Intenta adquirir hábitos positivos porque serán la base de tu carácter y éste condicionará totalmente tu destino. No critiques y respeta las diferencias que son inevitables y que existen en nuestro entorno. No caigas en la fácil tentación de echar la culpa a los demás. Acepta la total y única responsabilidad de tus

decisiones: tú quieres vivir donde vives, tú quieres trabajar en una correduría, tú escoges a tus amigos, tú decides tener novia, tú decides casarte, tú decides cambiar de trabajo, etc. Hace muchos años me enseñaron que tenemos dos papeles para adoptar en nuestra vida: el de espectador o el de protagonista. Un espectador es alguien que se sentará en la butaca y se pasará la vida sin actuar, impasible, buscando culpables, excusándose y justificándose por todos sus fracasos. Un protagonista sabe que es el verdadero actor principal y que todo depende de él, así que actúa; las decisiones que adoptará son suyas al igual que lo es la responsabilidad sobre las consecuencias de estas decisiones. «Yo decidí casarme, yo decidí tener hijos, yo decidí dedicarme a esta profesión, yo decidí vivir en esta ciudad, yo elegí a estos amigos, yo... yo... yo...» Si consigues convencerte de lo que te estoy explicando, posiblemente cambiarás el sentido de tu vida y te sentirás enormemente orgulloso de todo lo que estás haciendo y de los retos que estás asumiendo. Recuerda que TÚ has decidido dejar la recepción de tu hotel, donde hubieras pasado los próximos veinte años en total tranquilidad, y que TÚ has decidido incorporarte a una importantísima correduría de seguros de esta ciudad, conocedor de los riesgos y de los peligros que este cambio conlleva. TÚ has decidido aceptar el reto y TÚ has decidido dedicar unas cuantas horas a trabajar conmigo. Tuya, al cien por cien, será la responsabilidad sobre las consecuencias de tus decisiones. Tuya, al cien por cien, será la responsabilidad sobre tu vida. Bueno Pedro...¡se acabó por hoy! ahora una buena ducha y a trabajar. Te espero el lunes a las 16:00. Será nuestra última sesión.

Pedro dejó a Enrique delante de su casa y volvió a su piso. Después de ducharse, desayunó bien y juntó sus notas del día con las vistas en la primera sesión. Le habían entusiasmado las técnicas de gestión personal de las que le había hablado esa mañana, pues no sólo le servían para su vida profesional, sino también para la personal. Listó las normas vistas ese día y se dio cuenta de que el día siguiente era viernes... ya habían pasado siete de los ocho días de formación que Enrique le había prometido... ¡El tiempo había transcurrido volando! Tuvo un sentimiento extraño, como de melancolía... No quería que se acabase esa semana, porque suponía su ingreso en el «mundo real», en su nuevo trabajo y en sus nuevas responsabilidades. Por un lado tenía muchas ganas, pero por otro algo de miedo. Pensó en una de las reglas vistas ese día «controlar los pensamientos» e intentó aplicarla. Realmente quería ser protagonista de su vida y responsable y consecuente con sus decisiones, así que respiró hondo y trató de relajarse... mañana sería otro día y despertarse pronto no era tan malo, ya que tenía todo el fin de semana para él.

31. **Decide quién quieres ser de mayor.**
32. **Comprométete con la excelencia.**
33. **De vez en cuando quédate solo.**
34. **No reniegues nunca de tus fracasos.**

35. Controla tus pensamientos.

CAPÍTULO 8

Octava sesión:
Construye tu futuro

—Bueno, Pedro, las ocho sesiones ya han transcurrido y hoy saldrás de aquí con las **40 claves** para convertirte en una persona de éxito en el mundo de las ventas. Sé que ha sido una semana intensa, en la que te he inundado de información, pero me ha llenado de satisfacción ver que te has tomado muy en serio las sesiones; no sólo has tomado notas, también las has estudiado a continuación. Estoy completamente convencido de que a partir de tu incorporación en la correduría a principios de septiembre, empezarás a amortizar las horas que te has pasado aquí sentado. Los últimos consejos que te voy a dar hoy quiero que te los «tatúes» en la frente, para que te acompañen a lo largo de tu trayectoria profesional.

Enrique se acercó a la pizarra y escribió:

36. Anota tus experiencias

—Recuerda siempre que las palabras se las lleva el viento, mientras lo que escribimos se queda y nos permite seguir la evolución de nuestra personalidad y controlar si nos estamos desviando de los caminos que hemos decidido seguir. Crea una agenda y escribe tus experiencias, tus impresiones, tus preocupaciones, tus sentimientos. Medita en lo que comentamos con respecto a tus objetivos, que también tienes que formalizarlos por escrito. Si escribimos y ponemos la fecha del momento en que hemos vivido estas experiencias, podremos controlar la evolución de nuestra vida, de nuestras metas, de nuestros sentimientos, de nuestros conocimientos, y todo esto nos ayudará a ser más reflexivos y, posiblemente, a cometer menos errores. No tengas miedo de escribir. Sé que puede llegar a ser frustrante cuando te des cuenta de que estás fallando en muchos planes, objetivos o estrategias, pero los efectos positivos de escribir son siempre superiores a los negativos. No tengas miedo y no te limites a escribir lo que ocurre; debes reflexionar y dar una explicación a los acontecimientos de tu vida para que tu agenda sea un instrumento de un verdadero «protagonista» y no exclusivamente el diario de un «espectador». Ten esta agenda siempre cerca de ti y cuando repases tus apuntes de los días, las semanas, los meses pasados verás cuántas cosas nuevas aprenderás y cuántas lecciones útiles podrás sacar de esta práctica que habrás introducido en tu vida. Recuerda que cuando dudamos, cuando no tenemos claro cómo movernos o qué decisiones tomar, nos estamos preparando para un cambio.

Escribe tus pensamientos, dudas, emociones, objetivos de cada etapa de tu vida y dedica periódicamente tiempo a leer tus apuntes. Tu vida se enriquecerá y tú te volverás más sabio y más protagonista de todas tus decisiones.

Pedro le miraba pensativo.

—Nunca lo hago, pero voy a intentar hacerlo a partir de ahora, pues lo encuentro muy útil.

37. No busques el éxito, ni te acomodes en él

—Procura no buscar el éxito. Vendrá sólo si tú trabajas con inteligencia y responsabilidad. Será una maravillosa consecuencia de tus actitudes positivas, de tus objetivos claros y definidos, de una buena preparación de la visita, de una excelente presentación de producto y de una brillante negociación que te habrá llevado al triunfo final. Trabaja bien y el éxito vendrá solo, y si no llega enseguida, llegará, ya que has sembrado positivamente en todos tus contactos y antes o después la cosecha llegará. Lo que me preocupa, amigo mío, ¡es que te acomodes al éxito!

—¿Qué significa eso de que cuando tenga elevados ingresos ya no seré tan bueno ni tan atento con mis clientes?

—Vivimos en un mundo muy competitivo en el cual el incremento de la oferta es superior al incremento de los mercados. Piensa cuántas compañías de seguros venden lo mismo, cuántos bancos, cuántas marcas de coches, cuántas agencias de viajes... Probablemente si mañana decides ir a Turquía o a Egipto encontrarás decenas de agencias de viajes que venden exactamente el mismo producto: tres días en el Cairo, cuatro días de crucero por el Nilo... y, muchas veces, incluso ¡te ofrecen los mismos hoteles y los mismos barcos! Hace muchos años, al celebrar el éxito de una campaña de ventas que nos había hecho ganar dos puntos de cuota de mercado, mi Presidente me dijo: «Cuando celebras algo con champán, en el mismo momento tu competencia está planificando cómo tirar de la alfombra que pisas para que te caigas de espaldas». No vivas nunca pensando que ya has llegado, que eres el mejor. Hay un incremento de actores tan constante en el mercado que no hay que bajar la guardia nunca. Cuanto más jugoso sea el sector en el cual operas, más competidores estarán tentados en entrar y no siempre hay mercado para todos. Como te dije en otra reunión, el número de abogados, médicos, economistas, ingenieros, arquitectos que cada año salen de nuestras universidades no es directamente proporcional al incremento de los diferentes mercados en los cuales se pueden emplear, así que siempre ganan los mejores y alguien perderá «su queso» sin darse cuenta de cómo ha ocurrido y de quién se lo ha llevado. No caigas en este error; busca siempre la máxima creatividad y vive con la obsesión de mejorar siempre lo que estás haciendo.

—Y ¿cómo lo hago?

—Plantéate constantemente cómo puedes vender más, cómo vender mejor, cómo incrementar tus ventas cruzadas, cómo mejorar tu servicio a clientes, cómo

mejorar tu preparación, cómo mejorar tus técnicas de presentación y de cierre, cómo mejorar tu seguimiento a los clientes, cómo satisfacerlos más, cómo vincularlos más, cómo...

—¡Sí, sí, pero esto es el cuento de nunca acabar!

—Exactamente. Veo que al fin empiezas a pedalear en el modelo sobre el que hemos ido trabajando. Piensa sólo en una cosa: ¿qué harías tú si te brindaran la posibilidad de entrar en contacto con los clientes de tu competencia? Piensa que tienes sólo una ficha para jugar; te brindan la oportunidad de una entrevista de trabajo con interlocutores serios, ¿verdad que te volcarías en intentar ser lo más efectivo, lo más atento, lo más profesional, lo más amable y lo más puntual posible? Piensa qué es exactamente lo que piensa hacer tu competencia con tus clientes. No bajes la guardia, no des oportunidades y sube el listón de tus prestaciones para que a los demás les sea siempre más difícil desplazarte. Te doy una buena noticia: has entrado en un proceso de mejora continua del cual no podrás salir nunca.

38. Elimina tres palabras de tu diccionario

—Para que todo lo que estamos comentando te quede más claro, debes pensar seriamente en eliminar tres palabras de tu vocabulario: **Postergación**, **improvisación** e **imposible**.

»En el mundo comercial actual «quien no corre, vuela», así que actúa ya, no esperes ni un momento. Si tu cliente te pide el envío de una información, de un catálogo, de una memoria, contéstale lo más rápido que puedas y no dejes nunca para mañana lo que puedes hacer hoy: no lo postergues. Devuelve llamadas cuanto antes y procura no retrasarte más de veinticuatro horas. Contesta a las cartas y a los mails con rapidez. No te duermas, el tiempo es un factor muy importante a la hora de decidir qué proveedor escoger. Da siempre a tus clientes la sensación de total disponibilidad y localización. Hace años estaba trabajando con un grupo de directores de oficina de una importantísima entidad financiera del país y en un descanso, mientras tomábamos café, uno de ellos comentó que había facilitado su teléfono móvil a todos sus clientes directos. Los demás casi se lo comieron vivo. «¿Dónde está tu intimidad? Te llamarán a todas horas. Serás un esclavo. No tendrás un momento de paz. ¿Cómo se te ha ocurrido?» Mi amigo los miraba con incredulidad y estupor y se limitó a contestarles: «Desde que hago esto estoy mejorando constantemente la rentabilidad de mi oficina, y sigo jugando al tenis los fines de semana. Lo único que hago es contestar a los mensajes urgentes en cualquier día de la semana con el retraso que el puro sentido común les hará comprender». Mi amigo tenía claro que a un cliente importante al que estás gestionando el patrimonio, hay que contestarle con absoluta rapidez.

»No improvises nunca, salvo cuando te encuentres en una situación totalmente inesperada de la cual te hará salir tu sentido común. En el siglo XXI, la palabra improvisación es sinónimo de vendedor de los años cincuenta que se inventa una historieta divertida para ver si tiene éxito. Actúa con profesionalidad. Cuando el

cliente te explique cosas importantes, escríbelas delante de él.

—Bueno, yo creo que tengo buena memoria...

—Desengáñate, Leonardo da Vinci y su memoria desaparecieron hace cinco siglos y es muy normal olvidarse de las cosas. Por eso existe el papel y el lápiz o la agenda electrónica. Tú escribe, y procura que tu cliente lo vea, así no se pondrá nervioso pensando que te puedes olvidar de cosas muy importantes. Prepárate las visitas, infórmate previamente, detecta quién es quién, pero ¡no improvises! Intenta, en la medida de tus posibilidades, que la palabra imposible se convierta en posible. No te asustes, no te estoy pidiendo cosas raras, tan sólo quiero que intentes acercarte a las necesidades de tus clientes para tener la garantía de lograr su satisfacción. Hoy por hoy reglas del juego como: «No se aceptan devoluciones...», «El pedido mínimo será de...», «Las entregas se efectuarán sólo los lunes...» «Nuestro *call center* funcionará solo...», «El servicio se efectuará sólo por camiones completos...», «El pago se efectuará el veinticinco del mes siguiente a la fecha factura...» son regalos fantásticos para nuestra competencia. Repito, dentro de los límites de lo permisible, elimina la palabra imposible, por lo menos creando excepciones que lo justifiquen, según el valor del cliente involucrado.

39. Trabaja más inteligentemente que los demás

—Cuando digo **más** me refiero a dos cosas, una de las cuales no te gustará escuchar: trabaja más tiempo que los demás y más inteligentemente. Organiza mejor tu agenda, empieza antes, come en menos tiempo. En una palabra, madruga más, planifica mejor tus días, estudia tus rutas para racionalizar tus desplazamientos sin saltar de una zona a otra, salvo por emergencias. Hay vendedores que planifican la primera visita a las diez, después desayunan, ponen otra sobre las doce, comen, ponen otra a las cuatro y, con suerte, otra a media tarde. No quiero criticarlos sin conocer a fondo la problemática de su sector y de sus clientes, pero me gustaría ayudarles a que aprendan cómo de cuatro visitas pueden como mínimo pasar a cinco. Piensa que esto significa incrementar su potencial de venta en un 25 por ciento. Una visita más al día son 220 visitas más al año y si nuestro ratio de éxito fuese del 20 por ciento, esto significaría 44 pedidos más por ejercicio. Cuando disfrutes, disfruta. Pero cuando trabajes, concéntrate al máximo en lo que haces y trata de hacer siempre aquel esfuerzo extra que puede incrementar sensiblemente tus resultados con un esfuerzo muy fácil de asumir.

—Vamos, que trabaje mucho...

—No te estoy pidiendo que trabajes doce horas al día. Quiero sólo mentalizarte de que no existen muchos vendedores con éxito que trabajen cuarenta horas a la semana. Si un cliente interesado en un seguro te pide que lo vayas a ver a las ocho de la noche, ¿qué le contestarás? ¿Que tu jornada laboral termina a las seis y media? Reflexiona sobre esto y organiza tu agenda con inteligencia y con dedicación. Pronto verás los resultados.

40. Busca el verdadero significado de lo que haces

—Bueno, y he aquí la última regla... Hemos llegado al final y te agradezco tu dedicación y atención. Estoy seguro de que reflexionarás sobre mis consejos y que algunos de ellos te serán de mucha utilidad. Te veo tan interesado en los temas comerciales que estoy convencido de que te apasionará tu nuevo mundo y difícilmente volverás a un trabajo más rutinario, quizá más seguro, como el que tenías antes.

—Espero que me vaya bien. Como nunca lo he hecho, no sé...

—Has escogido un trabajo muy difícil, porque la venta, en el fondo, es una gran transmisión de entusiasmo, y ésta no es una tarea fácil en un mundo cambiante, competitivo y duro como el actual. La venta es vivir en permanente contacto con el NO, y esto tampoco es una tarea fácil porque las frustraciones, las sorpresas y los disgustos están a la orden del día. Por otro lado, desplazarse de un lado al otro por las carreteras en invierno o con los calores del verano tampoco es una tarea muy gratificante, sin considerar tus viajes, noches fuera de casa o almuerzos y cenas en total soledad, acompañado por la prensa del día. Has escogido un camino muy duro, con un riguroso programa de objetivos, un rígido control sobre su consecución, reuniones tras reuniones para informar, comentar, aprender, enterarse... Por otro lado, es un trabajo altamente gratificante porque es variado, te da libertad de acción, te permite conocer a gente de todo tipo y te permite conseguir ganancias muy elevadas y rápidos planes de carrera si trabajas bien. Mi último mensaje es que no centres toda tu vida pensando exclusivamente en la consecución de tus objetivos de ventas y de ingresos. Esfuérzate por buscar y encontrar el verdadero significado de lo que haces, y así darás a tu vida una dimensión mucho más enriquecedora.

»Si no eres feliz contigo mismo, nunca podrás ser feliz con la vida que llevas. Posiblemente llegarás al máximo de tu realización el día que comprendas que hay que vivir para algo más que para ti mismo. En ese momento te comprometerás a emplear todos tus conocimientos y habilidades en un propósito superior que consistirá en cambiar las vidas de los demás para mejorarlas cuanto sea posible.

»Ánimo y mucha suerte, ¡ya verás lo bien que te va! Hay una frase que me encanta... apúntala en tu cuaderno, es de Edmund Hillary:

«No necesitas ser un héroe fantástico para conseguir ciertas cosas. Puedes ser simplemente un tipo normal al que le guste el constante desafío.»

Pedro volvió a leer en la pizarra las cinco reglas y las apuntó en su libreta.

36. **Anota tus experiencias.**
37. **No busques el éxito ni te acomodes en él.**
38. **Elimina tres palabras de tu diccionario.**
39. **Trabaja más inteligentemente que los demás.**
40. **Busca el verdadero significado de lo que haces.**

CONCLUSIÓN

Pedro se quedó en silencio... esos días habían pasado volando. Había disfrutado de todos y cada uno de los momentos. Ahora le tocaba empezar a andar solo. Miró emocionado a Enrique pensando en los ratos que habían pasado juntos y en todas las cosas que había aprendido y que podrían, seguramente, cambiar su vida.

—Muchas gracias, profesor, te has portado como un buen amigo y quiero que sepas que a lo largo de mi futura vida comercial te voy a llevar siempre dentro de mi cabeza como la voz de Pepito Grillo, y eso me hace muy feliz. Gracias por tu paciencia y dedicación, gracias por apoyarme y enseñarme, Enrique. Te aseguro que lo que has hecho por mí no tiene precio y lo recordaré siempre como una gran experiencia... —Las lágrimas empezaron a caer de sus ojos y buscó rápidamente un pañuelo para secárselos. Se sentía profundamente agradecido porque había sentido a Enrique como la figura del padre que aconseja al hijo.

—¡Basta, Pedro!, o al final conseguirás emocionarme aún más y ¡hacerme llorar! Sabes perfectamente que te consideramos uno más de la familia y que siempre podrás contar con mi apoyo. Esto no es un «adiós», sino un «hasta luego». No dudes en llamarme o escribirme un mail ante cualquier duda o pregunta que te vaya surgiendo a lo largo de tu vida profesional, ¿de acuerdo?

»Estoy seguro de que triunfarás si recuerdas y aplicas las cosas que hemos comentado juntos.

—¡Cómo las voy a olvidar!

—No dudo que encontrarás tu camino para comprender exactamente quién eres, para definir lo que quieres crear y conseguir durante tu vida, y lo que intentarás dejar al mundo cuando ya no estés aquí... ¡Disfruta del camino!

Pedro salió del despacho de Enrique con su mochila al hombro y su cuaderno bajo el brazo. Hacía sol, un día precioso, la ciudad estaba casi desierta por la evasión de los veraneantes y Pedro sonrió: era realmente feliz. Se fue a la parada del autobús y se sentó relajado a esperar que llegara. Aún le quedaban 20 días de vacaciones antes de empezar a trabajar y quería, más que nada en el mundo, pasar esos días junto a su familia. Así que, al llegar a casa, tomó algunas cosas, las metió en su maleta y cogió un taxi:

—A la estación de Atocha, por favor.

BIBLIOGRAFÍA

Albert, L. y Simon, P., *Las relaciones interpersonales,* Herder, 1979.

Albom, Mitch, *Martes con mi viejo profesor,* Ed. Maeva, 1998.

Blanchard, K., *Ejecutivo al minuto,* Ed. de Bolsillo, 2002.

Bly, R., *Vender sus servicios,* Ed. Omega, 1994.

Brown, T.; Dearlove, D. y Rodríguez, J., *Business Minds,* Prentice Hall F. T., 2002

Burke, Jack., *Creating Customer Connections,* Merrit Publishing, 1997.

Buzan, T. e Israel, R., *Esquemas mentales para vender mejor,* Deusto, 1996.

Cates, B., *Get more referrals now! The four cornerstones to turn business relationship into gold,* McGraw-Hill, 2004.

Cook, J. Marshall, *Coaching efectivo: cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral,* McGraw-Hill, 2000.

Covey, S., *Los siete hábitos de la gente eficaz,* Paidós Empresa, 1994.

Chiesa, Cosimo, *CRM, Las cinco pirámides del Marketing Relacional,* Ed. Deusto, 2005.

—, *Fidelizando para fidelizar: Cómo dirigir, organizar y retener a nuestro equipo comercial,* Ed. Eunsa, agosto, 2002.

Chinchilla, Nuria, *Lo que deberían saber los directores generales y los profesionales de recursos humanos sobre rotación de directivos,* Ed. Gestión 2000, 1996.

Davidow, W. H. y Uttal, W. R., *El servicio integral a los clientes,* Plaza & Janés, 1990.

Davis, Kevin, «Getting into your Customer's Head (8 secret Roles of Selling Your Competitors don't know)», *Times Business*, 1996.

Dilts, Robert, *Coaching, Herramientas para el cambio,* Ed. Urano, 2004.

Dryden, G. y Vos, J., *The Learning Revolution,* Accelerated Learning Systems, 1994.

Dumont, J., *La calidad del tiempo personal,* Deusto, 1989.

Ellis, Keith, *La lámpara mágica,* Ed. Urano, 2001.

Frankl, Víctor, *El hombre en busca de sentido,* Herder Editorial, S. L., 2004.

Freemantle, D., *Lo que les gusta a los clientes de su marca,* Deusto, 1998.

García, S. y Dolan, S., *La dirección por valores,* McGraw Hill, 1997.

Gardner, H., *Creating Minds,* Basic Books, 1983.

—, *Frames of minds,* Basic Books, 1985.

—, *Leading Minds,* Harper-Collins, 1996.

Godefroy, C. y Robert, L., *Cómo negociar con éxito: las mejores estrategias para convencer en los negocios,* Martínez Roca, 1995.

Goleman, Daniel, *El punto ciego,* Ed. Plaza y Janés, 1997.

—, *La práctica de la inteligencia emocional*, Ed. Kairós, 1998.
Harvard Business School, *Negociación,* Ed. Deusto, 2004.
Helena, C. y Shoshana, F., *Tú ganas, yo gano*, Gaia, 1995.
Hermida, J. y Vesga, A., *La buena suerte en los negocios: Guía de recursos para una gestión afortunada de la empresa,* Temas de Hoy, 1999.
Herrman, N., *The Whole Brain Business Book,* Gaia, 1995.
Hill, Napoleon, *La actitud mental positiva: un camino hacia el éxito,* Grijalbo Mondadori, 1997.
Jackson, Adam J., *Los 10 secretos de la abundante felicidad,* Ed. Sirio, 1990.
Kaufman, Stephen, *El arte de la guerra,* Ed. Paidotribo, 2001.
Kennedy, G.; Benson, J. y Mcmillan, J., *Cómo negociar con éxito,* Deusto, 1980.
Leclercq, X., *La imagen del vendedor ante el comprador, ante su jefe y ante sí mismo,* Deusto, 1987.
Lenz, V., *The saturn difference. Creating customer loyalty in your company,* J. Wiley & Sons, 1999.
Macneil, D. J., *Customer Service Excellence,* American Media Publishing, 1994.
Maddux, R. B., *Cómo negociar con éxito: estrategias y tácticas efectivas para ganar / ganar,* Grupo Editorial Iberoamérica, 1992.
Maslow, Abraham, *Motivación y personalidad,* Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1991.
Ostrander, S. y Schroeder, L., *Súper Aprendizaje 2000,* Grijalbo Mondadori, 1996.
Pérez López, J. A., *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, 1993.
Ramón-Cortés, Ferran, *La isla de los cinco faros,* Ed. RBA Libros S. A., 2005.
Robbins, A., *Unlimited Power,* Simon & Schuster, 1986.
Rodríguez Porras, J. M., *El factor humano en la empresa. Apuntes*, EUNSA, 1995.
Rose, C. y Nicholl, M., *Aprendizaje acelerado para el siglo XXI,* Omega, 1999.
Rovira, Álex, *La brújula interior,* Ed. Urano, 2003.
Schiffman, S., *Asking Questions, Winning Sales,* talleres editados en cinta, 1996
—, *Closing Techniques,* Bob Adams, 1994.
—, *Cold Calling Techniques,* Bob Adams, 1987.
Seiwert, L. J., *Su tiempo es dinero: cómo planificar su trabajo y poner en práctica sus planes,* Paraninfo, 1992.
Sharma, Robin, *El monje que vendió su Ferrari,* Ed. de Bolsillo, 1998.
Singh Dharma, Khalsa, *Rejuvenece tu cerebro,* Ed. Urano, 1998.
Soler, Jaume y Conangla M., Mercé, *La ecología emocional,* Editorial Amat, 2003.
Tracy, Brian, *Advanced Selling Strategies, The proven system of sales ideas, methods and tecniques used by top salespeople everywhere,* Simon & Schuster, 1995.
—, *Maximum Achievement. The proven system of strategies and skills that will unlock your hidden powers to succeed,* Simon & Schuster, 1993.

—, *Los 21 secretos de la venta,* Gestión 2000, 2003.
—, *Máxima eficacia,* Ed. Urano, 2003.
—, *Metas,* Ediciones Urano, S.A., 2004.
Vavra, T. G., *Aftermarketing: How to keep customers for life through relationship marketing,* Irwin Professional Publishing, 1992.
Webb, Aliske, *Los doce hilos de oro,* Ediciones B, 1999.
Wilson, A., *Cómo mejorar la gestión comercial: más de 1.000 ideas, cuestiones y sugerencias,* Deusto, 1986.
Wise, T., *Qué hacer realmente para atraer, deleitar y retener clientes,* Ed. Granica, 1994.

NOTA BIOGRÁFICA DEL AUTOR

Cosimo Chiesa de Negri es profesor de Dirección Comercial del IESE desde el año 1978 y ha impartido cursos comerciales en diferentes programas de desarrollo directivo (PADE, PDG, PDD), seminarios y programas enfocados. Desde el año 1996 es responsable del curso SERCO «La Calidad del Servicio Comercial» en el programa máster de Barcelona.

Cosimo Chiesa es Dottore en Scienze Economiche e Commerciali por la Università Luigi Bocconi de Milán y Dottore Commercialista por la Universidad de Pavía.

Sus primeros pasos profesionales fueron en la oficina de Arthur Andersen de Milán, cuando era sede central del sur de Europa (1965-1969).

En 1969 se incorporó al primer grupo italiano de alimentación, Star, S. A., como asistente al presidente y responsable de toda la organización del Grupo.

En 1970 fue subdirector general y miembro del Consejo de Administración de Starlux, filial española de la Star (1970-1978).

Entre 1978 y 1985 fue subdirector general y miembro del Consejo de Administración de Martini & Rossi en España, ocupando al mismo tiempo el cargo de vicepresidente de Marqués de Monistrol, S. A., consejero de Martini & Rossi-Portugal y presidente de Martini & Rossi Marruecos.

En 1985 dejó la línea ejecutiva para fundar Barna Consulting Group, S. A., sociedad consultora especializada en temas de distribución comercial y de fidelización de clientes, que preside en la actualidad y que cumple sus veintiún años de actividad.

Es consultor de distintas empresas españolas y extranjeras. Sus áreas de especialización son la distribución comercial, la dirección de ventas, el marketing relacional y el coaching directivo, sobre las cuales ha escrito material didáctico, diferentes artículos publicados en revistas económicas del país y los libros *Fidelizando para Fidelizar* (ed. EUNSA, 2002) y *CRM, Las cinco pirámides del Marketing Relacional,* (ed. Gestión 2000, 2005).

Desde hace años es profesor visitante del AESE (Lisboa y Oporto), donde imparte clases en diferentes programas de desarrollo directivo y dirige seminarios de Dirección Comercial y de Fidelización de Clientes.

ISBN EPUB: 978-84-9944-400-0

Aribau, 142, pral. - 08036 Barcelona

www.empresaactiva.com

Próximas publicaciones